

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ І МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МАРКЕТИНГУ

**СТРАТЕГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ПРОМИСЛОВОГО
ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

Харків
«Друкарня Мадрид»
2020

УДК 65.011.8.099.12

ББК

С

Рекомендовано до друку Вченою радою ННІ ЕММБ Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», (протокол № 8 від 25 лютого 2020 р.)

Рецензенти:

Майстро С.В., д.е.н., проф., зав. каф. адміністрування та управління в сфері цивільного захисту НУЦЗУ

Авторський колектив:

С.П. Сударкіна проф., М.І. Ларка проф., А.І.Яковлев проф., О.П.Косенко, проф., О.М.Кітченко, доц., Мірошник. М.В., доц., Т.В.Романчик доц., Л.С.Ларка доц., С.О. Васильцова доц., С.В.Глухова доц., М.В.Литвиненко доц., С.Е.Кучина доц., С.В.Чернобровкіна ст. викл., М.А.Усов ст..викл.

Стратегічні проблеми оновлення промислового виробництва України в сучасних умовах: колективна монографія / За ред.. Сударкіної С.П. – Х.: Друкарня Мадрид, 2020. – 230 с.; іл. 26 , табл. 27 , бібліогр. назв. 186

ISBN

Монографія розглядає комплекс питань стратегічного планування процесу оновлення та відбудови промислового потенціалу України в сучасних умовах. Розглянуті теоретичні основи та засади стратегічного планування в промисловості взагалі та зокрема – окремі проблеми всього комплексу цього напряму планової роботи на різних рівнях, і особливо – на рівні самого промислового підприємства.

Монографія базується на матеріалах науково-дослідної роботи, яка виконувалась на кафедрі економіки та маркетингу в період 2016-2019 роки на тему: « Проблеми оновлення промислового виробництва в Україні в сучасних умовах» К1701 № держреєстрації 117U004818.

Монографія призначена для наукових робітників, викладачів, аспірантів, а також фахівців, які займаються проблемами розвитку та відродження промислового виробництва в Україні в сучасних умовах на новому техніко-технологічному рівні.

УДК 65.011.8.099.12

ISBN

© Авторський колектив, 2020
Друкарня «Мадрид», 2020

Склад

Вступ.....	4
Розділ 1. Інноваційна складова стратегічного планування в промисловості (автор – проф. Яковлєв А. І.).....	9
Розділ 2. Державне регулювання стратегічного планування та його межі (автор – проф. Ларка М. І.).....	33
Розділ 3. Проблеми оцінювання ефективності інноваційних проектів різного рівня на стадії стратегічного планування (автор – проф. Сударкіна С. П).....	54
Розділ 4. Теоретичні засади та алгоритм розробки стратегічних планів розвитку промислового підприємства (автор – доц. Кітченко О. М.)	73
Розділ 5. Обґрунтування стратегічного напрямку конкурентного розвитку підп- приємства (автор – доц. Романчик Т. В.)	85
Розділ 6. Концептуальні засади маркетингової стратегії диверсифікації (автор – доц. Мірошник М. В.)	97
Розділ 7. Моделювання діапазону зміни трансфертних цін на ОІВ на засадах міні-максу (автор – проф. Косенко О.П.).....	112
Розділ 8. Характеристика джерел та методів інвестування як основи фінансово- го забезпечення підприємства (автор – доц. Глухова С. В.).....	128
Розділ 9. Матеріальне та ресурсне забезпечення стратегічних планів (автор – доц. Литвиненко М. В.).....	141
Розділ 10. Ризики в межах стратегічного планування розвитку промисловості (автор – доц. Ларка Л. С.).....	154
Розділ 11. Сутність і види ризиків проектів та їх зв'язок з диверсифікацією портфеля проектів (автор – доц. Васильцова С.О.)	169
Розділ 12. Теоретико-прикладний інструментарій оцінки маркетингових ризиків діяльності підприємства (автор – доц. Кучіна С. Е.).....	188
Розділ 13. Зовнішні фактори та їх вплив на процес стратегічного планування в промисловості (автор – Чернобровкіна С. В., Усов М. А.).....	216
Загальні висновки.....	225

Вступ

Питання про необхідність оновлення промисловості в сучасній Україні вже навіть не стоїть – зрозуміло, що тільки країна, яка спроможна забезпечити високу ступінь обробки матеріалів в широкому сенсі та одержувати прибутки, може претендувати на сучасний рівень виробництва і в цілому – життя.

В Україні досить ще існують умови для відтворення, оновлення, модернізації різних галузей народного господарства, в тому числі, і промисловості. Але треба також розуміти, що це не просто оновлення в існуючих або минулих технологічних стандартах, а якісна перебудова всього виробництва на базі сучасних технологій, обладнання та організаційних заходів в самому підприємстві та в суміжних галузях господарства. Для цього треба пройти непростий шлях. Це пояснюється тим, що стара, традиційна промисловість в більшості перестала існувати не тільки комерційно, а навіть – фізично. Враховуючи рівень зносу основних фондів на рівні 60-75%, застаріли методи та інструменти управління та організації виробництва, не можна говорити про життєздатність та конкурентоспроможність таких підприємств та галузей. Крім того, існує цілий ряд зовнішніх та внутрішніх факторів, які ускладнюють оновлення та модернізацію ще існуючих виробництв в теперішніх умовах. Мова йде не тільки про техніко-технологічну складову, а й про професійність та кваліфікацію персоналу, якість комп'ютеризації систем управління, тощо.

Тому треба констатувати, що тільки системний підхід до вирішення цієї комплексної та складної проблеми може привести державу до успішного результату.

Існує ще одна принципова річ, яка пов'язана з формами власності. Всі ці міркування стосуються в основному державного сектору економіки, тобто базових галузей економіки. Але, як свідчить світовий досвід, підприємство будь-якої форми власності повинно мати можливість прийняти участь в реалізації державних програм. Більш того, участь в таких проектах дуже приваблива з будь-якої точки зору – економічної, технічної, статусної.

Системний підхід означає наявність ієрархічної системи стратегічних планів, які охоплюють весь спектр промислового виробництва, починаючи з державного рівня і закінчуючи окремим підприємством. Зрозуміло, що це будуть плани різної наповненості, с різним рівнем деталізації, але важливо, щоб був високий рівень координації та зв'язку між ними та окремими його розділами.

Можна розглядати 3 основні рівні цієї системи:

- Перший рівень – стратегічний план розвитку промисловості в цілому по державі – тобто стратегічний план на 5 – 10 років як мінімум.

- Другий рівень – стратегічні плани розвитку окремих галузей на ті ж самі терміни.
- Третій рівень – стратегічні плани розвитку окремих підприємств. Терміни можуть бути різними, але вони повинні відповідати основним напрямам розвитку галузі і в цілому – країни.



Рисунок 1 – Схема стратегічного планування в промисловості

Всі ці плани повинні бути скоординованими між собою, щоб в подальшому не виникало проблем з розподілом коштів державної допомоги (якщо вона буде), строків реалізації планів, проблем ринку і т.і.

Для проведення такої науково-аналітичної роботи треба мати відповідні органи планування, регулювання та контролю, наприклад, ГКНТ, комітету з питань науки та техніки у бувшому СРСР. (*Не треба боятися таких рекомендацій – з минулого треба позичати те конструктивне, що там було*). Такий орган матиме дорадчу, консультативну та регуляторну місію. На жаль, враховуючи існуючу зараз ситуацію з виконанням законів в державі, треба реалізовувати також функцію контролю, який є необхідним для того, щоб розуміти, на якій стадії на момент контролю знаходиться той чи інший проект, чи потребує він корекції або допомоги. Цей орган повинен зв'язувати вимоги держави з можливостями виробника в довгостроковому аспекті.

Зрозуміло, що в умовах сучасної України напрям та методи діяльності такого органу будуть суттєво відрізнятися від минулого у зв'язку з наявністю різних форм власності, впливу ринкових умов, а також відкритості та уразливості виробництв в сучасному глобалізованому світі. Але в державі треба мати авто-

ритетний орган управління науково-технічним прогресом, який напряду буде опікуватися стратегічним плануванням розвитку господарства в цілому.

Можна довго дискутувати про форми, методи, організацію процесу, але зрозуміло головне – стратегічне планування – це життєво важливий напрям діяльності, без якого неможливий оптимальний розподіл та формування коштів, ресурсів, виявлення генеральних напрямів розвитку господарства, а тим більш – швидке зростання промислового виробництва в державі.

В даній роботі розглядаються проблеми оновлення, модернізація саме промислових виробництв, тобто це – третій рівень управління після державного (перший) та галузевого (другий). Конкретно це означає, що головні напрями розвитку галузі вже встановлені стратегічним планом другого рівня, який, в свою чергу, відповідає вимогам державного плану розвитку на цей період.

Треба підкреслити, що ця робота повинна охоплювати підприємства різних форм власності та галузей. Однак це повинно бути м'яке регулювання при досить широкій господарчій самостійності підприємства. Можна провести певну аналогію з індикативним плануванням, коли визначають динаміку основних показників планів на період, а шляхи досягнення цілей визначають самі виконавці.

Треба оцінити реальну практику стратегічного планування в нашій державі в теперішній час. В такому вигляді, як було сказано, системного планування досить не існує, але є установка на 3-річне планування в державі (Гройсман В.Б.), що можна розглядати як перший крок в цьому напрямі. Окремі галузі, як, наприклад, транспортний сектор економіки, (міністр Омелян) має свій стратегічний план, що є результатом об'єктивних факторів – без довгострокового плану при існуючому стані галузі, масштабах та витратах на оновлення ця галузь просто не може розвиватися.

Позитивним прикладом стратегічного підходу до розвитку підприємства можна розглядати діяльність Харківського підприємства «Турбоатом», яке в березні 2019 року заключило контракти більш, ніж на 2 млрд грн. з компанією «Атоменерго» на обслуговування атомних електростанцій та «Укргідроенерго» на модернізацію обладнання Кременчуцької ГЕС. Це дозволило наповнити портфель заказів підприємства на поточні 2 роки в сумі приблизно 6 млрд. грн.

В цілому ж, нажалі зараз не можна говорити про наявність системного стратегічного планування в широкому сенсі, як на державному, так і на галузевому рівнях.

Щодо окремих виробництв, то тут все знаходиться в початковому вигляді. На деяких підприємствах, які мають перспективу, розробляють плани втілення конкретних техніко-технологічних заходів. Але ж це – точкові, одиночні приклади, і вони не є системними та стратегічними, тому що йдеться в таких

випадках про окремі удосконалення існуючого виробничого процесу, техніки або – зрідка – технології.

Розглядаючи організацію стратегічного планування на підприємстві, треба визначити, яке саме підприємство розглядається. Існують 2 типи підприємств з точки зору новизни та необхідності оновлення або модернізації. Перший тип – це існуюче підприємство, яке потребує модернізації в тому чи іншому вигляді. Другий тип – це побудова нового підприємства, яке спроможне задовольняти вимоги користувача в даний час та на перспективу. Для таких типів будуть відрізнятися умови, витрати, ефективність тощо. Саме тому і розглядати ці 2 типи підприємств треба окремо.

Перший тип – класична модернізація існуючого підприємства. Модернізація взагалі – це досить широке поняття, яке включає як точкову, технологічну модернізацію, так і глибоку, комплексну модернізацію всього виробництва, яка має системний характер і може порівнюватись з реконструкцією та навіть реструктуризацією виробництва. Ці 2 види є граничними, а між ними існує широка гама різних видів модернізації, які відрізняються цілями, термінами виконання робіт, витратами, ефективністю, рівнем новизни рішень тощо. Але всі ці види поєднує одна, найважливіша умова – підприємство вже існує, має свій ринок, товарну нішу, є суб'єктом ринку. Це означає, що зовнішні фактори мають менший вплив на ситуацію, ніж при організації нового підприємства. Тому стратегічне планування в даному разі в більшій мірі буде стосуватися внутрішніх обставин та ситуації саме на підприємстві. Це суттєво полегшує задачу.

Другий тип – організація нового виробництва та підприємства. Це – значно складніша задача. Справа в тому, що всі складові самого виробництва, ринкова позиція, конкурентоспроможність – це впливові фактори з високим ступенем невизначені. А тому підвищується складність планової роботи, ризики та ступінь достовірності результату. В цьому випадку складно виділити, що є найважливішим – внутрішній стан або зовнішнє середовище. В усякому разі обидві ці фактори потребують ретельного вивчення та багатой інформаційної бази.

Розуміння важливості такої роботи призвело до спроб вивчення всього комплексу стратегічного планування на підприємствах з метою відновлення промислового виробництва в державі. Для цього були розглянуті основні напрями стратегічного планування та підходи до нього, що і сформувало структуру і склад монографії.

Робота виконана згідно з основними теоретичними та методичними положеннями, які були розроблені в рамках виконання НДР на тему «Проблеми оновлення промислового виробництва в Україні в сучасних умовах (стратегічний аспект)» за період 2016-2019 роки (К1701 № держреєстрації 117U004818) .

Монографії включає такі розділи:

1. Інноваційна складова стратегічного планування в промисловості (проф. Яковлев А.І.)
2. Державне регулювання стратегічного планування та його межі (проф. Ларка М.І.)
3. Проблеми оцінювання ефективності інноваційних проектів різного рівня на стадії стратегічного планування (проф. Сударкіна С.П.)
4. Теоретичні засади та алгоритм розробки стратегічних планів розвитку промислового підприємства (доц. Кітченко О.М.)
5. Обґрунтування стратегічного напрямку конкурентного розвитку підприємства (доц. Романчик Т.В.)
6. Концептуальні засади маркетингової стратегії диверсифікації(доц. Мірошник М. В.)
7. Моделювання діапазону зміни трансфертних цін на ОІВ на засадах міні-максу (проф. Косенко О.П.)
8. Характеристика джерел та методів інвестування як основи фінансового забезпечення підприємства (доц. Глухова. С.В.)
9. Матеріальне та ресурсне забезпечення стратегічних планів (доц. Литвиненко С.В.)
10. Ризики в межах стратегічного планування розвитку промисловості (доц. Ларка Л.С.)
11. Сутність і види ризиків проектів та їх зв'язок з диверсифікацією портфеля проектів (доц. Васильцова С.О.)
12. Теоретико-прикладний інструментарій оцінки маркетингових ризиків діяльності підприємства (доц. Кучіна С. Е.)
13. Зовнішні фактори та їх вплив на процес стратегічного планування в промисловості (ас. Чернобровкіна С.В., Усов М.А.)

**Розділ 1. Інноваційна складова стратегічного
планування в промисловості
автор – проф. Яковлев А.І.**

Вступ

- 1.1. Епоха знань – найважливіший елемент сучасної інноваційної діяльності
- 1.2. Інноваційний розвиток підприємств
- 1.3. Структура інноваційного процесу
- 1.4. Сутність та види науково-дослідних робіт

Висновки

Література

Вступ

В умовах безперервної науково-технічної революції має місце процес постійного відтворення. Він пов'язаний із тим, що у суспільній свідомості постійно виникають конкретні цілі поліпшення існуючих заходів задоволення потреб і пошуку нових способів їхнього досягнення, що входить в завдання стратегічного планування суб'єктів підприємництва. Для цього необхідна, зокрема, зміна наявних матеріально-речовинних елементів виробництва новими. Оновлення виробництва є об'єктивним законом розвитку суспільства, тому зростання економіки країни, необхідність структурної перебудови національного господарства вимагають постійного відновлення науково-виробничого капіталу [1]. Така спрямованість повинна стати характерною в умовах економіки України, оскільки способи розв'язання проблем економічного розвитку шляхом удосконалення сфери розподільчих відносин не мали успіху.

Основа розвитку національного господарства полягає у широкому використанні досягнень науково-технічного прогресу у різних галузях господарства. Це дає можливість вирішувати цілу низку важливих для держави завдань, починаючи від організації робочих місць і забезпеченням певного рівня соціального забезпечення і закінчуючи політичним іміджем та достойним місцем держави в світі .

В основі вирішення всіх цих проблем знаходиться наука, як найважливіша сфера діяльності у державі, включаючи і організацію роботи наукових інститутів в широкому сенсі цих слів.

1.1. Епоха знань – найважливіший елемент сучасної інноваційної діяльності

Епоха економіки знань як революційний напрямок інноваційно-суспільного розвитку виникла на початку 90-х років минулого сторіччя. Її основу складають нові знання, які мають інформаційну основу і знаходять своє втілення у інноваціях, новітніх технологіях, які, у свою чергу, призводять до створення високоефективної продукції, що викликає суттєвий приріст ВВП. Запроваджується не просто інноваційний, а інновативно-інноваційний шлях розвитку, заснований на використанні фундаментальних наукових досягнень [2].

Наука на сьогодні перетворилась на найбільш вигідну сферу капіталовкладень. Якщо при впровадженні нових засобів праці, основаних на еволюційних принципах систем машин, вважається достатнім річний ефект в 0,15 умовних одиниць (у.о.) на одну у.о. витрат, то результати передових наукових досліджень приносять ефект у 1,5 – 3 у.о. на одиницю витрат на проведення наукових робіт. Подібна тенденція характерна з давніх часів. Фахівці підраховували, що парова машина Уатта принесла стільки користі, скільки світ до того часу витратив на науку. Тому доля витрат на наукові дослідження у переважній більшості країн світу зростає і становить значні суми. Наприклад, в США з урахуванням усіх джерел фінансування загальна сума коштів, що витрачається на наукові дослідження, перевищує 1 трлн у.о.

На сьогодні такий напрямок стає ще більш вагомим. Саме наукові дослідження створюють революційні інновації, які стають єдиним шляхом для переходу на нові значні рубежі. Дев'яності роки минулого сторіччя стали часом формування в передових індустріально розвинутих країнах «нової економіки».

У новій економіці інноваційний процес реалізується в рамках трикутника: підприємництво – технологія – фінанси. І якщо відстає хоч б один з найменованих вище елементів, процес реалізації економіки знань затримується. На жаль, в Україні на сьогодні не спостерігається позитивної оцінки жодної з трьох перелічених складових, в результаті чого і соціально-економічні показники потребують докорінного підвищення.

У той же час без розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності неможливе забезпечення людських пріоритетів. У цьому зв'язку головною рушійною силою нової економіки є всебічне використання найважливіших досягнень науково-технічного прогресу, його інноваційно-технологічної складової. Його інструментом стає новий клас нелінійних важелів процесу нововведень, що характеризує непередбаченість, неупорядкованість створення нового. З таким визначенням перекликається концепція відомих російських вчених Д.С. Львова, С.Ю. Глазьева, які розглядають процес макроекономічного розвитку як процес

технологічно неоднорідний у просторі галузей, нелінійний у часі. Відповідно науково-технічний прогрес являє собою нерівномірний процес структурних змін у соціально-економічній системі, що відзначається високим ступенем невизначеності.

Це обумовлено тією обставиною, що рушійною силою науково-технічного прогресу слугують наукові відкриття, час настання яких прогнозувати вкрай важко. Але саме відкриття і слідуючи за ними патентування їх результатів дозволяють країнам, в яких відкриття здійснились, рушити вперед і одержати значний зиск від них, забезпечити багатство державі. Наприклад, за 35 років (1963–1998 рр.) американські компанії одержали більш ніж 1,3 млн. патентів [3].

Наукові досягнення втілюються значною мірою в технології. В економіці знань поняття технології ширше від традиційних. Вони розглядаються як спосіб використання й впровадження результатів науково-технічного прогресу і являють собою обсяг знань, які можна використати з метою виробництва товарів і послуг.

Характеризувати стан технологічного рівня країні допомагають технологічні уклади. Вони являють собою цілісні, само відтворювані, структурно-технологічні одиниці, що у своїй сукупності створюють певну економіку держави. Має місце зв'язок циклічних ритмів, визначених в працях відомого вченого М.Д. Кондрат'єва [4] з динамікою зміни технологічних укладів. Склад та зміст технологічних укладів надано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Технологічні уклади, їх послідовність

Номер укладів	Галузі розвитку і виробництва
1	Текстильна промисловість, виплавка чавуну
2	Залізниця, паровий двигун
3	Металургія, електроенергетика, неорганічна хімія
4	Авто,- авіабудування, органічна хімія
5	Переробка інформації, електроніка, телекомунікації, робототехніка
6	Нано- і біотехнології

Розглянемо коротку характеристику деяких з них.

Третій уклад сформувався наприкінці XIX сторіччя. Для нього притаманне збільшення обсягів виробництва за допомогою механізації виробничих процесів. Він сприяв розвитку таких важливих галузей, як електротехнічне і важке машинобудування, виробництво сталі, важке суднобудування, неорганічна хімія та ін.

Четвертий уклад охоплював період між 1940 та 1990 роками. Він забезпечив розвиток автомобілебудування, моторизованого озброєння, виробництва сантехнічних матеріалів, становлення кольорової металургії, органічної хімії, електронної промисловості та ін.

Становлення *п'ятого* укладу відбувається в наші дні. Його період – 1990–2020 роки. В цей час спостерігається розвиток телекомунікаційних технологій, обчислювальної техніки, програмного забезпечення, робото будування і т. ін.

Шостий уклад розпочався в середині дев'яностих років минулого сторіччя і, за прогнозами фахівців, триватиме до третьої чверті XXI сторіччя – 2075 – 2080 років. Його характеризуватимуть біотехнології, нанотехнології, фотоніка, оптоелектроніка, аерокосмічна промисловість, нетрадиційні джерела енергії та ін.

Науковці вважають, що після 2030 р. спостерігатиметься дефіцит традиційних джерел енергії. У цьому зв'язку перевага надаватиметься, зокрема, сонячним батареям. Однак вони займатимуть на Землі великі площі і матимуть негативний вплив на навколишнє середовище. У зв'язку з цим, за прогнозами американського фахівця Дж. Фрідмана, до 2050 року набудуть розповсюдження такі джерела, як сонячні енергетичні установки, розміщені на освітленій стороні Луни. Одержана в них енергія перетворюватиметься в мікрохвилі, які передаватимуться на Землю і, у свою чергу, перетворюватиметься у широко використані види енергії на нашій планеті – електричну, теплову [5, с. 275]. Тобто енергія буде вироблятися у космосі.

За прогнозами, кількість населення на Землі після 2030 років не зростатиме. І значну частину виробничо-транспортних операцій візьмуть на себе високоінтелектуальні роботи. Вони зможуть саморозвиватися і долати чималі відстані.

На сьогодні в розвинутих країнах панує переважно п'ятий технологічний уклад. У той же час в Україні на сьогодні переважає третій технологічний уклад. Його продукція становить 58 % у загальному обсязі виробництва. До 38 % займають товари четвертого укладу. І тільки 5,5 % всього, що вироблено в нашій державі, належать до п'ятого технологічного укладу.

Це зумовило велике відставання України за глобальним індексом економіки знань країн світу. Наприклад, він становить 6,1 % від відповідних показників США. Не набагато кращі показники і в Росії – 16,4 %. Однак є відповідні

перспективи. Україна, зокрема, розробила і впровадила найсучасніші технології в авіабудуванні, електрозварюванні, двигунобудуванні та в ряді інших сфер. Саме вони повинні стати тим маяком, до якого тягнутимуться інші.

Слід звернути увагу не тільки на розробку, а й на комерціалізацію інновацій, знайдення шляхів, як найшвидшого і найефективнішого їх використання. Тому розробники і виробники повинні бути тісно пов'язані з ринком. На сьогодні, щоб бути успішним на ринку, слід ще до початку розробки, на основі прогнозування знаходити майбутніх потенціальних покупців. У цьому зв'язку з'явилась навіть відповідна концепція М. Портера та Г. Бонда [6, с.62], в якій пропонується розділити інновації на висхідні та низхідні (спадні). Перші пов'язані з науковими дослідженнями, що генерують нові знання, другі – з процесом комерціалізації, на якому має місце розробка продукції на основі використання знань. Існує пряма залежність між ринками капіталу і технологіями. Виникають нові форми організації зв'язків між розробниками, виробниками інновацій та їх споживачами. Наприклад, в США 85 відсотків ідей покращення приладобудівної продукції підказують інноваторам споживачі. Комерціалізація інновацій торкнулась і відповідних університетських підрозділів. Якщо раніше для них була притаманною класична схема «Наука і освіта», то нині вона перетворилась в тріаду «Наука-освіта-бізнес». Позитивні приклади в цьому плані мають місце і в Україні. Вони сприяють швидкому впровадженню результатів наукових розробок у практику.

Успіх наукових досліджень неможливий без забезпечення відповідного фінансування. У розвинутих країнах у теперішній час переважна частка фінансування нововведень відбувається за рахунок приватного капіталу. В середньому вона становить 55 %, у США ця цифра зростає до 67 %. В Україні на сьогодні вона становить 0,4 %, від загальної величини фінансування НДР. Складність використання власних коштів полягає в тому, що в теперішній час в Україні несприятливий інвестиційний клімат, що пояснюється як зовнішніми, так і внутрішніми причинами. Крім того, що у держави та замовників не вистачає коштів, в державі не працює механізми захисту інвесторів – внутрішніх та зовнішніх. Саме тому значна кількість підприємств та організацій збиткова.

Для втілення інноваційного напрямку розвитку важливе значення має створення національної інноваційної системи. Згідно з базовим визначенням під нею розуміють систему взаємопов'язаних інститутів, призначених, щоб створювати, зберігати та передавати нові знання і артефакти, що визначають нові технології. Більш поширене визначення даної дефініції наводиться в книзі В.М. Геєця та В.П. Семиноженка [2, с. 106]: «Національна інноваційна система в загальноприйнятому розумінні – це сукупність взаємозалежних організацій, що безпосередньо здійснюють виробництво і комерційну реалізацію наукових

знань і технологій, а також комплекс інститутів правового, фінансового й соціального характеру, що забезпечують ефективне функціонування цих організацій. Як підкреслюють автори [2], функціонування інноваційних систем дозволяє розвинутим країнам, що задають тон у торгівлі високотехнологічною продукцією, витрачати значні кошти на створення нових знань і технологій. Наприклад, на рівні 1,7 % від ВВП у Канаді до 3,7 % ВВП у Швеції. Такий підхід дозволяє створювати сучасну продукцію з високими споживчими якостями, яка є конкурентоспроможною на світовому ринку. У бюджеті України у теперішній час передбачені витрати на науку у розмірі 0,22 % від величини ВВП, тоді як за оцінками фахівців ця величина повинна становити не менше 1,7 % ВВП. Тому конче потрібно підсилити зусилля по створенню національної інноваційної системи в Україні.

Причому, Національна інноваційна система являє собою частину загальної національної системи, яка забезпечує входження інноваційних процесів у поступальний розвиток економіки і суспільства.

У Європейській світовій практиці розрізняють три концепції побудови систем, які аналізуються. Згідно з першою до національної інноваційної системи (НІС) входить сукупність інститутів, націлених на генерування та дифузії інновацій. Їх основне завдання полягає в комерціалізації інновацій. Друга концепція об'єднує комплекс сполучених економічних механізмів, що забезпечують інноваційні процеси та динаміку взаємодії суб'єктів НІС. Третя концепція характеризується більш глибинною сутністю економічних відносин.

У свою чергу, згідно з економічним розташуванням і різним рівнем розвитку економіки і суспільства існують євроатлантична, східно-азіатська і альтернативна моделі інноваційних систем. Розглянемо їх сутність.

Найбільш розвинутою і найбільш складною вважається перша модель. Вона об'єднує НІС Західної Європи та США. В ній інноваційні процеси реалізуються у повному обсязі – від ідеї до реалізації при підтримці держави і приватних суб'єктів підприємництва.

У східно-азіатській системі переважно відсутня стадія формування фундаментальних ідей. Її учасники запозичують ідеї, купують ліцензії. У свій час використання такої системи дозволило Японії зробити гігантський стрибок у своєму економічному розвитку і увійти до числа найбільш розвинених держав світу. В такому підході теж є свої переваги. Продукти знань швидко старіють, і поки завершиться власна інноваційна розробка, сам продукт може виявитись застарілим. Крім того, відомо, що значна частина фундаментальних розробок не має позитивного результату. Тому купівля ліцензії дозволяє економити час.

Інноваційна діяльність за третьою концепцією характерна для країн з сільськогосподарським ухилом, які не володіють необхідними запасами сиро-

вини, технологій, щоб створити конкурентоспроможну продукцію. Тому в них не розвинуті ні фундаментальна, ні практична наука. В результаті робиться акцент на підготовку кадрів, розвиток окремих галузей легкої промисловості. Однак подальший розвиток дозволяє їм збільшити свої можливості, стати багатими, індустріально розвинутими країнами. Про це свідчить досвід так званих «азіатських тигрів» – ряду країн Південно-східної Азії.

Розглядаючи сучасні проблеми розвитку України, треба відзначити, що найбільш прийнятним є шлях, який кореспондується з Європейським союзом, який проводить значну роботу з розвитку економіки знань, інноваційної діяльності в країнах Євросоюзу. Вона націлена на створення динамічної, конкурентоспроможної економіки, заснованої на знаннях. Для її реалізації Європейський Союз визначив три пріоритети, а саме - науково-технічний, інноваційний, освітній. В цьому зв'язку важливо входження України саме в Єдиний Європейський економічний простір. Тим більш, що високий інтелектуальний потенціал нашої держави сприятиме її поступовому переходу до рівня держав Євроатлантичної системи.

1.2. Інноваційний розвиток підприємств

Вирішальний фактор прискорення науково-технічного прогресу асоціюється з *інноваціями*, організацією інноваційної діяльності. За розрахунками українських вчених, реалізація науково-технічних досягнень забезпечує більше 75 % підвищення продуктивності праці й 50 % зниження собівартості промислової продукції. Аналогічні цифри наводяться й у відповідних закордонних джерелах. На сьогодні в Україні середня тривалість створення нового виробу становить близько 2-х років. З одного боку, це свідчить про скорочення відповідних строків, що само по собі – позитивно. Однак за такий термін не можна створити потужні електрогенератори, турбіни, космічні апарати. Отже, слід посилити напрямок розробки складних, сучасних виробів, систем машин, технологічних комплексів.

Термін «інновація» почав використовуватися у вітчизняній науці порівняно недавно. Існує ряд визначень цього поняття. Нам здається, що для конкретних розробок можна скористатися дефініцією російського вченого Р. А. Фатхутдинова: «Інновація – кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління й одержання соціального, економічного, екологічного, науково-технічного ефекту» [7].

Відповідно, під нововведенням розуміють оформлений результат досліджень, розробок або експериментальних робіт у певній сфері діяльності. «Організація економічного розвитку європейських країн» під інновацією розуміє кінцевий результат інноваційної діяльності, що втілюється у вигляді нового або

вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг. Таким чином, нововведення являє собою створення нового, а інновація – його реалізацію.

Існують різні види інновацій. Відповідно до класифікації, прийнятої на сьогодні в Україні, основним їх видом є технологічні інновації. Це діяльність підприємства, пов'язана з розробкою та впровадженням як технологічно нових, так і суттєво вдосконалених технологічних продуктів (продуктові інновації). Саме такі види інновацій розглядаються нами надалі.

Інновації реалізуються в процесі інноваційної діяльності. Під нею мають на увазі комплекс робіт, пов'язаний зі створенням нововведень, а також сукупність практичних дій щодо їхньої реалізації. Вони спрямовані також на комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок та обумовлюють випуск на ринок конкурентоспроможних товарів і послуг. На сьогодні результати інноваційної діяльності впливають на ефективність виробництва. Тому у світі приділяється першорядна увага розширенню інноваційної діяльності.

Збільшенню інноваційної діяльності на сучасних промислових підприємства України перешкоджає ряд причин, у тому числі, відсутність необхідного фінансування, відсутність коштів у замовників, високий економічний ризик і т. ін. Однак і самі підприємства далеко не завжди виявляють необхідну ініціативу або не дуже налаштовані зазнавати труднощів, які пов'язані з інноваційною діяльністю, оскільки інноваційний процес характеризується невизначеністю та значним ступенем ризику. За оцінками американських фахівців, менше 40 % дослідно-конструкторських розробок перетворюються в комерційно використовувану продукцію.

Націленість керівництва України на стабілізацію економічної ситуації держави, прагнення забезпечити успіх на ринку сприятиме активізації інноваційних процесів. Так, у 2010 р. нововведення впроваджували 1 462 промислових підприємств, або 13,8 % від їх загальної кількості. У цілому в промисловості України на здійснення інновацій в 2010 р. було витрачено майже 9 млрд грн, що становить 1,4 % від загального обсягу витрат у промисловості.

Сприятиме розвитку інновацій і прийнятий Верховною Радою України «Закон про інноваційну діяльність». У ньому підкреслюється, що основними принципами державної інноваційної політики є орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України, визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку, формування нормативно-правової бази в сфері інноваційної діяльності, створення умов для заощадження, розвитку й використання вітчизняного науково-технічного й інноваційного потенціалу. Законом передбачено ряд пільг для інноваційних підприємств. Так, їм залишаються кошти в розмірі 50 % податку від прибутку й 50 % від ПДВ для розвитку виробництва, розробки

й впровадження інновацій. Не стягується ПДВ на матеріали, устаткування, що отримуються з-за кордону, у випадку, якщо вони не виробляються в Україні.

В умовах постійної науково-технічної революції має місце процес безперервного відтворення. Він пов'язаний з тим, що у суспільній свідомості постійно виникають конкретні цілі покращання існуючих засобів задоволення потреб і пошуку нових засобів їх досягнення. Для цього необхідна, зокрема, заміна існуючих матеріально-речових елементів виробництва новими. Оновлення виробництва є об'єктивним законом розвитку суспільства. Тому зростання економіки країни, необхідність структурної перебудови національного господарства потребують постійного оновлення науково-виробничого капіталу. Така націленість повинна стати характерною в умовах трансформаційної економіки України, оскільки мали місце спроби вирішення проблеми економічного розвитку шляхом удосконалення сфери розподільчих відносин. Це, однак, не принесло позитивних результатів.

Основа розвитку національного господарства полягає у широкому використанні досягнень науково-технічного прогресу (НТП). Вони є базою запровадження економіки знань, інноваційної моделі економіки [8]. За розрахунками українських вчених реалізація науково-технічних досягнень забезпечує більш ніж 75 % підвищення продуктивності праці і 50 % приросту національного доходу, близько 50 % зниження собівартості промислової продукції [13].

Проблемам науково-технічного прогресу присвячені роботи багатьох вчених, зокрема, Л.М. Гатовського та М.А. Віленського [9], Д.С. Львова [12], В.М. Геєця та В.П. Семиноженко [2], Б.А. Маліцького [10] і багатьох інших. Ними запропоновані і поняття науково-технічного прогресу. З нашої точки зору, науково-технічний прогрес є процесом безперервного удосконалення матеріальної бази, людських знань шляхом проведення нових досліджень, створення нових, більш досконалих знарядь та предметів праці, технологій, у тому числі матеріало- та енергозберігаючих, інформаційного забезпечення, визначення потреби в них, організації та управління виробництвом з метою високоефективного розвитку макро- та мікроекономіки, виробничих відносин, задоволення потреб конкретних споживачів, забезпечення високого рівня життя людей та всебічного розвитку особистості.

У такому тлумаченні найбільш повно розглянуті всі можливі аспекти НТП з урахуванням ринкових особливостей господарювання, орієнтованих на потреби конкретних споживачів. Провідними напрямками НТП за останній час стали мікроелектроніка, біотехнології, нанотехнології, створення і виробництво нових матеріалів. На думку зарубіжних фахівців [1, с. 91], у теперішній час спостерігається взаємодія шести процесів:

- 1) посилення уваги до розвитку сфер науково-дослідних робіт (НДР) і розробок;
- 2) бурхливе зростання наукомістких галузей, чия діяльність впливає на функціонування багатьох галузей;
- 3) посилення ресурсозбереження, у тому числі, енергозбереження;
- 4) зростання ролі послуг;
- 5) прискорення переходу на нову техніку;
- 6) виникнення і розвиток міжгалузевих комплексів.

Слід звернути увагу ще на одну обставину. У ринкових умовах найбільша частина нововведень – до 60–90 % створюється на основі ринкового попиту споживачів. Подібний підхід гарантує максимальний збут продукції і відповідно мінімальні втрати від її можливих недопродаж.

На жаль, як уже відзначалося, коштів, що виділяються в Україні, недостатню для проведення плідної роботи у галузі НДДКР. Це призводить і до зменшення чисельності наукових працівників.

Посилена увага до стану освоєння виробництва пов'язана з тим, що, як правило, у цей період спостерігається зниження прибутку та обсягів виробництва у порівнянні з випуском продукції, яка вже освоєна. Зниження до мінімуму подібних витрат досягається шляхом використання сучасних методів організації виробництва, що використовуються в економічно розвинутих країнах. Там при підготовці виробництва нових виробів зупиняється група цехів підприємства з передовим обладнанням, де виконуються всі необхідні роботи. Далі у цих же цехах розпочинається серійний випуск виробів, які вже практично освоєні у виробництві. У вітчизняній практиці нова техніка відпрацьовується в експериментальних цехах зі значною питомою вагою ручних робіт, що призводить до тривалого періоду освоєння нової продукції. У ряді випадків він сягає двох-трьох років. При наших фінансових можливостях на сьогодні важко цілком використати аналогічний досвід. У зв'язку з цим особливу увагу слід приділяти заходам організаційно-управлінського напрямку, що не вимагають значних капіталовкладень. Як підкреслюють зарубіжні фахівці, ефект від використання існуючої техніки при високому рівні організації виробництва вище, аніж при використанні нових, високоякісних засобів праці, але при недостатньому рівні організації виробництва. На жаль, останнім часом в Україні не приділяється належної уваги такому напрямку. Тому цікавими є пропозиції Н.К. Моїсєєвої та Ю.П. Аніскіна [11, с. 222] про введення нового етапу СОНТ – організаційного супроводження програм оновлення продукції. Його необхідність зумовлюється тією обставиною, що у практиці створення нових виробів у країнах СНД на сьогодні у процесі їх освоєння доводиться вносити достатню кількість змінень у конструкцію та технологію впроваджуваних у виробництво засобів праці. Ви-

користання відповідних рекомендацій, наведених у [11], буде сприяти покращенню процесу освоєння нових виробів.

Подальший розвиток система СОНТ одержала у втіленні в розробку циклу створення, освоєння та виробництва нової техніки (СОВНТ). У ньому враховувався ще етап нормального виробництва нових виробів, що розширило об'єкт дослідження. Однак етапи виробництва та освоєння нової техніки виявилися недостатньо пов'язаними між собою. У ряді випадків вони розглядалися ізольовано. Крім того, системи, що розглядалися раніше, створювалися у доринковий період в економіці країн СНД. Тому, крім зазначених недоліків, у них не розглядаються особливості, пов'язані з імовірнісним характером економічних процесів, створенням проектною команди та ін.

Ринковий характер роботи промисловості, коли у споживачів є можливість вибору товарів, вимагав докорінного змінення підходу до створення нових виробів. Для того, щоб продукція находила збут, до неї ставляться вимоги забезпечення високої якості, доступної ціни, поставок у необхідні строки, організації сервісного обслуговування та ін. Ринок націлює розробників і виробників на задоволення змінюваних потреб конкретних споживачів. У зв'язку з цим створювачі і виготовлювачі нової техніки повинні забезпечити диверсифікацію виробництва, гнучку номенклатурну політику. Сприяють втіленню такої організації нові системи управління нововведеннями, зокрема бізнес-планування.

Питання бізнес-планування добре висвітлені у навчальній та науково-виробничій літературі [14] та ін. Тому ми не будемо докладно зупинятися на їх аналізі. Відзначимо, що під бізнес-планом розуміють докладний, чітко структурований та ретельно підготовлений документ. У ньому визначені цілі і завдання, які потребують вирішення підприємством (фірмою), розглянуті засоби їх досягнення. Бізнес-плани включають у себе аналіз ринку, розрахунок усіх видів необхідних ресурсів і джерел їх одержання, ризиків, оцінки результатів від реалізації проекту. Це дозволяє комплексно підійти до створення нових виробів з урахуванням потреб ринку. У той же час, з нашої точки зору, в бізнес-планах недостатню увагу приділено етапу передінвестиційної підготовки, не розглядаються стадії експлуатації, проведення тендерів, моніторингу, створення проектною команди.

Подібних недоліків позбавлений сучасний напрямок у створенні нововведень – управління проектами.

Під управлінням проектами розуміють: «Мистецтво керівництва і координації людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування систем сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю часу, якістю та задоволенням учасників проекту» [15, с. 80].

Метод, що аналізується, розглядає весь комплекс питань, пов'язаних із розробкою, виробництвом та функціонуванням засобів виробництва. Розробку проекту в ньому подано у вигляді циклу, до якого входять усі три укрупнені фази життєвого циклу проекту, а саме – передінвестиційна, інвестиційна, експлуатаційна.

На жаль, сьогодні не завжди приділяється достатня увага експлуатаційній фазі. А саме в ній визначається доцільність прийнятих техніко-економічних рішень на етапі створення нововведень.

На сьогодні витрати в експлуатації вітчизняних засобів праці у багатьох випадках досягають 85–90 % витрат за життєвий цикл виробу. Саме в експлуатації полягає основний резерв зниження витрат для промислових виробів, тому вивчення конкретних умов експлуатації для різних видів продукції є найважливішим завданням [16].

У ринковій економіці відбувається кропітке вивчення фактичних характеристик виробів, спостерігається тісний зворотний зв'язок зі споживачами. Наприклад, у головне підприємство французької автомобільної фірми «Рено» через автоматизовану систему управління, пов'язану зі станціями сервісного обслуговування по всій країні, надходять сигнали про всі види несправностей, з якими звертаються власники машин. Це, зокрема, надає можливість визначити напрями розвитку майбутніх розробок. Такий підхід дозволяє зекономити значні кошти, оскільки диференціація конструкцій залежно від діючих умов та режимів роботи засобів праці сприяє створенню у ряді випадків полегшених конструкцій у порівнянні з існуючими у загальнопромисловому виконанні. Наприклад, надійність електроапаратів систем управління електроприводами засобів праці-верстатів та інше, що функціонують у дискретному виробництві, може бути зменшена у порівнянні з їх роботою у безперервному автоматизованому виробництві, де кожен вихід з ладу електрообладнання призводить до зупинки основного обладнання і, відповідно, значних втрат у процесі виробництва продукції.

Метод управління проектами дозволяє провести всебічні перед-проектні дослідження на основі застосування комплексного проектного аналізу. До нього входять визначення життєздатності проекту, можливості його оптимального виконання, дослідження ринку та ін.

1.3. Структура інноваційного процесу

Нове у техніці створюється в процесі інноваційного циклу. Під ним розуміють увесь комплекс робіт, пов'язаних зі створенням й експлуатацією нового виробу, починаючи від виникнення мети проекту, зародження ідеї й закінчуючи

зняттям товару з виробництва. Укрупнено можна уявити, що весь інноваційний цикл складається з трьох стадій:

- 1) передпроектна або передінвестиційна;
- 2) створення й виробництво товару;
- 3) використання товару в сфері експлуатації.

У свою чергу, кожна зі стадій підрозділяється на свої специфічні етапи, показані на рис. 1.3.

Вся послідовність виконання проекту може бути подана у вигляді певного циклу. Під життєвим циклом проекту розуміють період часу від виникнення його ідеї до завершення його реалізації. На цьому будується концепція проектного аналізу. Життєвий цикл проекту (ЖЦП) слугує вихідною інформацією для його виконання, визначення діяльності його початку та продовження.

Виконання проекту складається з трьох фаз, а саме: *передінвестиційної, інвестиційної, оперативної (або експлуатаційної)*. Їх укрупнений склад наведено на рис. 1.3. Кожна фаза життєвого циклу проекту визначається неоднаковими витратами та інтенсивністю вкладення інвестицій. Найбільше її значення припадає на другу фазу – інвестиційну. Відповідний характер залежності інвестицій у часі наведено на рис. 1.1.

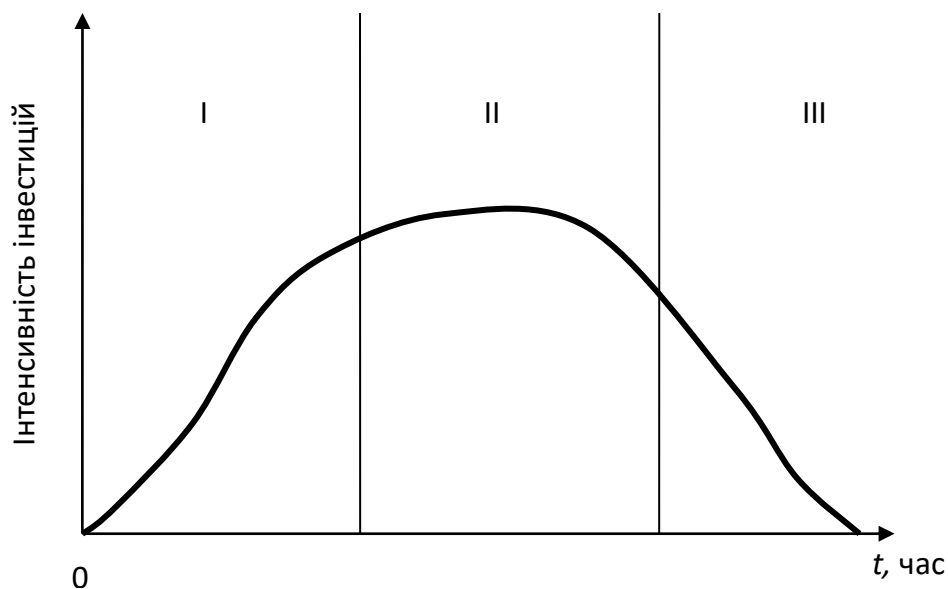


Рисунок 1.1 – Інтенсивність вкладення інвестицій залежно від періоду виконання проекту: I – передінвестиційна фаза; II – інвестиційна фаза; III – оперативна фаза

Успіх проекту закладається на стадії передінвестиційних досліджень. Недостатня увага до якості їх виконання збільшує витрати та строки виконання проектів. За оцінками спеціалістів 75 % майбутніх витрат за ЖЦП визначають-

ся рівнем виконання передпроектних та проектних стадій. Помилки, які трапляються на них, важко виправити на подальших стадіях ЖЦП. На етапі реалізації проекту (виробництво та експлуатація) можуть з'явитися тільки нові помилки. На думку аналітиків зарубіжних фірм, на етапі вибору варіантів до ухвалення рішень, «рівень впливу» проектування на кінцеві результати оцінюється як стовідсотковий, а після його ухвалення, перед розробкою попереднього варіанта проекту «рівень впливу» знижується до 75 %, а після закінчення проектування цей вплив практично вичерпується [13, с. 18]. Це тим більш важливо, що із розвитком економіки знань переважна частина витрат за ЖЦП припадає на етап розробки нововведень. Якщо всередині XX століття вона складала 10–15 %, то наприкінці цього століття в американських компаніях збільшилася до 70–75 % [3, с. 39]. Це змушує ретельно підходити до проведення передінвестиційної фази ЖЦП, оскільки в іншому випадку матиме місце неефективне використання значної суми коштів – до млрд у.о. на складні розробки. Життєвий цикл проекту наведений у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Життєвий цикл проекту

Передінвестиційна фаза				Інвестиційна фаза				Оперативна фаза		
Виявлення можливостей інвестування	Етап попереднього вибору	Етап формування проекту	Етап ухвалення рішень	Стадія переговорів та укладення контрактів	Етап проектування	Етап будівництва	Етап пуску та налагодження	Етап освоєння	Етап нормальної експлуатації	Етап завершення експлуатації

Одним із інструментів, який сприяє якісному проведенню передінвестиційних досліджень, є проектний аналіз. Він являє собою комплекс методів та заходів, націлених на обґрунтування доцільності виконання конкретного проекту та забезпечення максимальних позитивних результатів при його втіленні. Вони націлені на визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень і проектів. Це сприяє вибору оптимальних варіантів нововведень в умовах обмеженості часових, матеріальних та нематеріальних ресурсів.

Проектний аналіз є динамічним процесом. Він включає два аспекти, а саме *часовий* і *предметний*. Часові аспекти розглядають перелік робіт та забезпечення їх виконання у певній послідовності – від початку до кінця. Предметний аспект полягає в аналізі та розробці проекту у різних змістовних напрямках. У цілому проектний аналіз є інструментом планування і розвитку різноманітних видів діяльності.

Проектний аналіз будується на системі принципів, основними з яких є принципи *альтернативності, обумовленості, маржинальності*.

Принцип альтернативності полягає у можливості вибору оптимального варіанта з усіх тих, що мають місце, шляхом їх аналізу з урахуванням найкращого використання наданих ресурсів і досягнення обраних цілей. При проектуванні необхідно розглядати всі можливі альтернативи. Висока якість ряду видів зарубіжної техніки пояснюється і тією обставиною, що на попередній стадії за допомогою ПЕОМ розглядаються 150–250 можливих варіантів її створення і для подальшої роботи обирається обмежена кількість найбільш перспективних. Серед українських підприємств, зокрема, на одному з флагманів – ЗАТ «Турбо-атом» аналізується 10–12 варіантів майбутніх нововведень, що теж дозволяє зупинитися на оптимальних з них. Як результат – харківські гідротурбіни характеризуються високою якістю і користуються попитом на світовому ринку. Вони закуповуються не тільки країнами СНД, а й в Європі, Азії, Америки.

Принцип обумовленості характеризує економічну цінність проекту на основі співставлення вигід і витрат, їх позитивної різниці, яка матиме місце при реалізації проекту.

Принцип маржинальності або здатності збільшуватися зумовлює при аналізі проекту використовувати не середні величини, а приріст їх змінних, викликаних реалізацією проекту. Такий підхід дозволяє більш зважено підійти до визначення реальної ефективності нововведень.

Викладене свідчить про актуальність і необхідність розвитку теорії і застосування на практиці проектного аналізу. Його поява пов'язана з ускладненням економічних явищ у світовій економіці, що викликало необхідність подальшого розвитку теорії економічних процесів і застосування їх положень у практиці.

Початковим етапом першої стадії проектного аналізу є встановлення *мети проекту*.

Цілі впливають як із загальної, так і з інвестиційної політики підприємств (фірм). Це може бути зміцнення позицій на ринку, зростання підприємств, забезпечення сталості їхньої діяльності; поліпшення загального авторитету компанії; завоювання репутації в суспільстві; застосування нових підходів і перевірка нових ідей; максимальна надійність підприємства, спрощення управління ним та інші фактори.

Однією з основних цілей є максимізація прибутку. Однак націленість тільки на цей критерій може перешкодити довгостроковим вкладенням, сповільнити інноваційний розвиток підприємств. У роботах закордонних економістів підкреслюється: якщо зробити прибуток єдиною метою фірми, це майже неминуче призведе до погіршення її положення в майбутньому. Залишаючись головною метою фірми, прибуток або прибутковість повинні бути лише одним з елементів тієї системи показників, відповідно до яких встановлюються цілі фірми й вимірюються її досягнення. Структура самого інноваційного циклу наведена вище (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. – Структура інноваційного циклу

Після встановлення мети здійснюється пошук ідей щодо створення нового товару. На цій стадії встановлюється попередній напрямок його створення на основі нових принципів, що відрізняються від конкурентів. Наприклад, створення електростанцій, які ґрунтуються на використанні енергії вітру, електромагнітів з електропровідною пластмасою та ін. Надалі ці ідеї можуть бути скореговані або замінені новими.

Зародження ідеї вимагає колективної творчості з широким використанням різних методів генерування й стимулювання ідей. Серед них найпоширенішими є: мозкова атака, конференція ідей, метод контрольних питань, морфологічний аналіз та ін. За етапом генерування ідей іде їхнє обговорення, економічна оцінка їхнього можливого використання і відбір ідей.

Цілі визначаються стратегію діяльності підприємства, фірми. Стратегія являє собою поняття, яке запозичене з теорії ігор, де вона визначається як план дій у конкретній ситуації на довгостроковий період.

1.4. Суть та види науково-дослідних робіт

Після встановлення можливості виконання проекту, визначення стратегії його здійснення переходять до розробки принципів створення нового товару, його можливостей.

Такий процес виконується на основі наукових досліджень або проведення *науково-дослідних робіт* (НДР) та *дослідно-конструкторських робіт* (ДКР). На сьогодні у світовій практиці їм приділяється велика увага.

Особливістю сучасної науки є значне прискорення реалізації теоретичних досліджень. Якщо раніше від моменту відкриття до його впровадження проходили десятиріччя: телефон – 50 років, радіо – 35 років та ін., то тепер цей період скоротився до кількох років: ядерне паливо – 5 років, транзистори – 3 роки, інтегральні схеми – 2 роки. Сучасна тенденція комерціалізації науки сприяє підвищенню інтересу до впровадження досягнень НДР, їхній розробці. Конкретно це пояснюється такими факторами:

- 1) прискорена зміна й принципове оновлення техніки;
- 2) диференціація продукції і сегментація ринку, які вимагають пристосування продукту до місцевих умов;
- 3) порівняно висока політична стабільність у капіталістичних країнах, що виключає експропріацію філій і розрив зв'язків з партнерами;
- 4) складності й високі вартості інноваційних продуктів у наукоємних галузях і високий рівень вимог до їхньої якості;
- 5) якісний стрибок у системі міжнародного зв'язку, передачі й обробці інформації, що полегшує контроль за використанням нововведень;
- 6) поява класу менеджерів-професіоналів, які сприяють реалізації інновацій.

До *фундаментальних досліджень* належать теоретичні й експериментальні розробки, спрямовані на відкриття нових закономірностей перетворення природи і суспільства, створення нових виробів, джерел енергії (наприклад, явище надпровідності). Фундаментальні дослідження генерують ідеї, але дале-

ко не завжди приносять практичні результати. Тому в Україні на сьогодні переважна частина їх має потребу в державному фінансуванні.

Пошукові дослідження ґрунтуються на результатах фундаментальних досліджень. Вони спрямовані на створення й розвиток принципово нових виробів, технологій, матеріалів, що забезпечують істотний науково-технічний прогрес у галузях їхнього застосування (наприклад, вироблення електроенергії на основі явища надпровідності).

Прикладні дослідження спрямовані на створення нових засобів і предметів праці, форм організації виробництва на основі результатів фундаментальних і пошукових робіт (наприклад, створення плазмового генератора). Вони служать підставою, зокрема, для проведення дослідно-конструкторських робіт.

Кожен з видів НДР включає, як правило, три види робіт:

1) технічне завдання, у якому визначаються мета, зміст, порядок виконання робіт, встановлюється спосіб реалізації результатів досліджень;

2) вибір напрямків дослідження. Цей етап включає їхнє визначення, а також можливі рішення. Тут виконується збір і вивчення необхідної інформації для проведення відповідних досліджень, а також патентні дослідження;

3) узагальнення й оцінка результатів досліджень. Оформляється у вигляді звіту, що розглядається на засіданні науково-технічної ради підприємства, фірми і є підставою для ухвалення рішення про подальший хід робіт.

Прикладні НДР і частково ДКР виконуються на базі госпрозрахунку, тобто за договорами з замовниками у відділах науково-дослідних галузевих інститутів (наприклад, Діпрококс, Діпроруда, Гідропроєкт тощо). Дослідно-конструкторські роботи здебільшого виконуються спеціальними конструкторськими бюро, відділами при підприємствах, які виготовляють продукцію. Прикладом такого роду може бути СКБ Гідротурбін та ДКБ парових і атомних турбін на Харківському підприємстві ВАТ "Турбоатом".

Сучасна система організації та проведення НДР зазнала змін завдяки загальним змінам в економіці, зокрема у промисловості. Однак принципові підходи збереглись. НДР виконуються в спеціальних відділах і лабораторіях різної підпорядкованості, які повинні мати у своєму розпорядженні відповідну матеріальну базу, кваліфікований персонал. У ряді випадків наукові підрозділи входять до складу науково-виробничих об'єднань (НВО), де науково-дослідні інститути й підприємства працюють під єдиним керівництвом. Це скорочує строки впровадження нових розробок, підвищує їхню якість. З огляду на міжгалузевий характер нововведень, створюються також міжгалузеві науково-технічні комплекси, що поєднують у своєму складі НВО різних галузей. Позитивний досвід у такому напрямку накопичений у Міністерстві електротехнічної промисловості колишнього СРСР.

Однак великі організації мають недостатню сприйнятливість і гнучкість до піонерних нововведень. У цьому зв'язку у вітчизняній і закордонній практиці використовуються гнучкі малі форми наукових підрозділів. Наприклад, створюються тимчасові трудові колективи з фахівців різного профілю для розв'язання конкретних проблем. Такі формування успішно функціонують в Інституті електрозварювання НАН України ім. Є. О. Патона. Їхня діяльність підвищує імовірність створення нових, конкурентоспроможних виробів.

Дрібні «ризикові» або «венчурні» фірми дуже поширені за кордоном. Їхнє завдання – розробка принципово нових товарів на базі використання винаходів і патентів. У цьому випадку є великий ризик недосягнення позитивних результатів. Тому ризиковим є й фінансування подібних розробок. Однак у випадку успіху досягається високий прибуток і зростає ринок збуту. Кількість малих фірм у діловому світі безупинно розширюється. Так, у Великобританії та Франції питома вага фірм із числом працюючих до 500 осіб становить 5–10 % від загальної кількості фірм.

При будь-якій формі організації НДР з метою скорочення часу їхнього проведення ефективним є метод *планування експерименту*. Він являє собою процедуру вибору числа й умов проведення досліджень, які необхідні і достатні для розв'язання поставленого завдання із заданою точністю. У математиці така процедура має назву репрезентативної вибірки. Одним з використовуваних при цьому прийомів є метод Бокса–Уїлсона. При його застосуванні дослідження організуються таким чином, щоб у кожній серії випробувань одночасно варіювалися всі спостережувані фактори, від впливу яких залежать кінцеві результати досліджень. Після відповідної обробки результатів дослідження в одній із серій експерименту вибираються умови проведення наступної серії досліджень. На основі методу послідовних наближень знаходять оптимум умов для проведення експерименту, в тому числі, визначення часу експерименту і кількості досліджуваних зразків нового виробу, достатніх для одержання позитивних результатів досліджень. Такий підхід скорочує час і витрати на проведення досліджень.

Патентно-ліцензійна робота – важливий елемент НДР і ДКР. Нові вироби, їхні принципи, індивідуальні конструкторські й технологічні рішення повинні бути оформлені відповідними документами з захисту інтелектуальної власності.

До такого виду документів належить *патент*. Він засвідчує авторство розробки й надає його авторові виключне право на використання винаходу. Таке право автор може надати іншим особам й організаціям на основі *ліцензії*, що являє собою дозвіл організаціям і фізичним особам використовувати результати винаходу, захищеного патентом. Подібний дозвіл здійснюється на основі дого-

вору про продаж або покупку ліцензії власником патенту (ліцензії), що називається ліцензіаром, його покупцеві – ліцензіанту на певних умовах. При простій (невинятковій) ліцензії за ліцензіаром залишається право видавати подібні ліцензії іншим суб'єктам на певній території. У цьому випадку ліцензіат не може продавати виготовлені на основі ліцензії товари в інші країни. У випадку придбання виключної ліцензії ліцензіат стає власником монопольного права використання ліцензії на певній території.

Важливого значення набуває встановлення величини ціни ліцензії. Вона повинна бути економічно доцільною як для продавця, так і для покупця. У міжнародній практиці існують два види ліцензійних платежів:

1) одноразові, що безпосередньо не пов'язані з фактичним використанням ліцензії; вони мають назву *паушальних платежів*

2) періодичні відрахування від доходу покупця пропорційно отриманій сумі на період дії ліцензійної угоди – *роялті*.

Паушальні платежі можуть мати місце при продажі ліцензії маловідомій фірмі з метою уникнення ризику можливого невдалого використання ліцензії. У подібному характері платежу найбільшою мірою зацікавлений ліцензіар, оскільки відразу він одержує всю суму готівкою. У випадку платежу на основі роялті ліцензіар одержує меншу суму, тому що фактично відбувається кредитування ліцензіата ліцензіаром.

Значення придбання, продажу ліцензій, у яких містяться найбільш передові розробки, надзвичайно велике. Підтвердженням цьому є той факт, що на рубежі XX–XXI сторіч спостерігалось безпрецедентне в історії накопичення нових знань. За оцінкою вчених, 90 % нових знань у світі отримано після 1970 р. Тому логічно, що у світовій практиці частка інтелектуальної власності становить до 35 % капіталу великих науково-промислових об'єднань. У США вона перевищує 60 %. У той же час в Україні відповідна частка нематеріальних активів досягає лише 2 %. Японія на початку 50-х років XX сторіччя відставала в технічному розвитку від передових країн на 20–30 років. За період 50–60-х років XX сторіччя Японією було закуплено більше 2-х тисяч іноземних ліцензій. Це стало однією із причин, чому Японія швидко наздогнала передові технологічні країни, а за рядом напрямів і випередила їх. І тепер японці продовжують закуповувати велику кількість ліцензій, які вони реально використовують у практиці.

У той же час продаж ліцензій як винятково прибуткова операція їхніх власників дозволяє істотно поповнювати валютні рахунки фірм і держав. За даними ООН, покупці оплачують від одного до десяти відсотків вартості продукції, що виготовлена на основі ліцензій. Загальний обсяг промислового виробництва США за кордоном, що організований на базі американських ліцензій, в 2,5

рази перевищує обсяг товарного експорту з цієї країни. Продаж ліцензій являє собою також своєрідну форму захисту інтелектуальної власності розробника певних ідей, продукції, технології.

У цьому зв'язку важливим є розвиток патентно-ліцензійної діяльності в Україні. В останні роки вона дещо активізувалася. У 2009 р. у Державний департамент інтелектуальної власності України й патентних відомств закордонних країн вітчизняними підприємствами й організаціями подано 7511 заявок на видачу охоронних документів. У 2009 р. в економіці країни використано 2161 винаходів, що на 0,5 % більше, ніж у попередньому році. Витрати підприємств і організацій України, які пов'язані з охороною прав на об'єкти промислової власності й раціоналізаторські пропозиції, в 2009 р. склали 867 млн грн. У той же час прибуток від їхнього використання за той же самий період дорівнював 1675 млн грн, тобто майже в 2 рази більше. Питаннями патентно-ліцензійної діяльності в організаціях, на підприємствах займаються підрозділи у відділах науково-технічної інформації, а на державному рівні – Державний департамент інтелектуальної власності.

Саме тому на сьогодні в багатьох країнах різко зростають витрати на проведення наукових досліджень. Так, частка витрат на НДДКР корпорацій для більшості розвинутих країн перевищує 65 %, а в середньому у країнах ОЕСР наближається до 70 % [17]. Наприклад, у США ще 15 років тому тільки державні вкладення в науку становили 250 млрд дол. Особливо це стосується наукоємних галузей – електроніки, приладобудування, електротехніки та ін. Під наукоємністю розуміють відношення обсягу витрат на НДР у галузі до обсягу реалізації її продукції. У США вкладення в НДР у наукоємних галузях перевищують вкладення в інвестиції. Це приносить відповідні результати. Так, у США, завдяки збільшенню обсягів вкладень у НДР, питома вага нової електротехнічної продукції зросла до 18 %. У більшості розвинених індустріальних держав частка бюджетних витрат на дослідження й розробки становить 3,5–4 % від величини національного доходу. У той же час, у бюджеті України донедавна були передбачені витрати на науку в розмірі 0,21–0,34 % від величини ВВП, тоді як, за оцінками фахівців, ця величина повинна становити не менше 1,7 % зазначеної суми. Стабілізація економічного становища в Україні дозволить підняти планку витрат на НДР до такої величини з перспективою її збільшення. В останні роки з'явилась негативна тенденція зменшення кількості виконуваних в Україні наукових та науково-технічних робіт у промисловості. Наприклад, у 2010 р. їхня кількість склала 54,5 тис., що на 12,8 % нижче у порівнянні з 2009 р. В той же час, країна має ще досить високий науковий потенціал, розвиток якого неможливий без суттєвої державної підтримки, що, в свою чергу, вимагає визначення стратегічних напрямів розвитку країни.

Висновки

1. Економіка знань являє найважливіший напрям розвитку XXI сторіччя. Саме вона сприяє переходу на нові технологічні уклади.
2. Економіка знань у значному ступені залежить від розвитку інноваційної діяльності, націленої на ставлення високоефективних засобів, предметів праці, нових джерел енергії, систем управління.
3. На сьогодні інновації в Україні розвиваються недостатньо. Це залежить від незначного її фінансування, застарілої матеріально-технічної бази, ризику одержання позитивних результатів досліджень, недосконалих систем управління інноваційною діяльністю та інших факторів.
4. Одним з шляхів поліпшення інноваційної діяльності повинна стати національна інноваційна система, затверджена Верховною Радою України. Вона являє собою сукупність взаємозалежних організацій, що безпосередньо здійснюють виробництво і комерціалізацію наукових знань і технологій, а також комплекс інститутів правового, фінансового й соціального характеру, що забезпечують ефективне функціонування цих організацій.
5. Локомотивом економіки знань, створенням інновацій є наукова діяльність. В Україні є певні здобутки в цьому напрямі. Однак мають місце і невикористані резерви, одним з них уявляється створення ланцюгу «наука – виробництво – бізнес».

Література

1. Федулова Л.І. Стратегії соціально-економічного розвитку України / Л.І. Федулова. – Київ : ІЕП НАНУ, 2011. – 656 с.
2. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України. / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко. – Харків : Костанта, 2006. – 262 с.
3. Дынкин А.А. Инновационная экономика / А.А. Дынкин, Н.И. Иванова – М.: Наука, 2004. – 352 с.
4. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды / Н.Д. Кондратьев. – М. : Экономика, 2002.
5. Фридман Д. Следующие 100 лет: прогноз событий XXI века / Джордж Фридман. – М. : Эксмо, 2010. – 336 с.
6. Портер М., Бонд Г. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. / М. Портер, Г. Бонд – М.: Международные отношения, 2009.
7. Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхудинов. – СПб. : Питер, 2011.
8. Васильев Ю.П. Инновационное управление развитием производства в США, или как повысить производительность труда / Ю.П. Васильев. – М. : Экономика, 2009. – 448 с.
9. Виленский М.А. Критерии и показатели социально-экономической эффективности новой техники / ред.М.А. Виленский. – М.: Наука, 1982.

10. Маліцький Б.А. Прикладне наукознавство / Б.А. Маліцький. – К. : Фенікс, 2007.
11. Анискин Ю.П. Новая техника: повышение эффективности создания и освоения / Ю.П. Анискин, И.К. Моисеева, А.В. Проскуряков. – М. : Машиностроение, 1994.
12. Львов Д.С. Эффективное управление научно-техническим развитием / Д.С. Львов. – М. : Экономика, 1990.
13. Алымов А.Н., Гончарова Н.П., Дражан М.Г. (с 1993 г. Дражанова М.), Черванев Д.Н. Управление инновационным циклом. – Киев: Наукова думка, 1993.
14. Барроу К. Бізнес-план : Практ. посіб.: Пер. з англ. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. - 3-є вид. - К. : Знання, 2001. - 286 с.
15. Решке Х. Мир управления проектами/ ред. Решке Х., Шелле Х. - М: АЛАНС, 1993.
16. Яковлев А.І. Проектний аналіз. Підручник. / А.І. Яковлев. – Харків: НТУ «ХПІ», 2015. – 340 с.
17. OECD. Science, technology and industry out look – 2002. – Paris, 2000. - P. 288-289.

Розділ 2. Державне регулювання стратегічного планування та його межі **автор – проф. Ларка М. І.**

Вступ

2.1. Сучасний стан та проблеми державного регулювання промисловості

2.2. Сутність державного регулювання економічного розвитку промисловості

2.3. Функції держави в управлінні оновленням промислового виробництва

Висновки

Література

Вступ

В сучасних умовах промисловість України є одним із найбільш важливих структурних елементів національної економіки і має одне з ключових значень у забезпеченні економічної, військової та політичної безпеки країни, її економічної незалежності та є основою підвищенні добробуту населення. Вона є провідною галуззю економіки країни, оскільки забезпечує всі галузі економіки знаряддями праці, сировиною і матеріалами, служить найбільш активним чинником науково-технічного прогресу і розширеного відтворення в цілому. Серед інших галузей народного господарства промисловість виділяється комплексуювальними функціями. Адже від того, як працює промисловість, багато в чому залежить функціонування всієї економіки. Крім того, треба відмітити соціальну функцію, яку виконує ця галузь господарства, а саме – забезпечення значної кількості кваліфікованих робочих місць з відповідним рівнем соціального захисту. Тому темпи зростання, рівень розвитку і структура промисловості є найважливішими факторами не тільки кількісної, а й якісної характеристики економіки та життєвого рівня населення.

Сучасні тенденції розвитку промислових підприємств України свідчать про існування значних проблем економічного, технологічного, соціального та екологічного характеру, які чинять дестабілізуючий вплив на загальну ситуацію в економіці, обумовлюють диспропорційність її розвитку. В умовах скорочення платоспроможного попиту, підприємства відмовляються від виробництва складних виробів, що вимагають широкої кооперації, і переходять до випуску нескладної продукції, яка має попит. Інша важлива проблема – техніко-економічне відставання вітчизняного промислового виробництва від світових лідерів.

2.1. Сучасний стан та питання державного регулювання промисловості

З розпадом СРСР Україна не тільки не змогла перейти до більш прогресивного технологічного укладу, а навпаки – структура її економіки ще більше відхилилась від сучасних ринкових вимог. В промисловості країни зберігаються структурні диспропорції, для неї характерна нестійка динаміка покращення основних показників результативності діяльності промислових підприємств, що негативно впливає на можливості зростання конкурентоспроможності її економіки в глобальному середовищі.

Надто повільне зростання, а інколи і зменшення обсягів виробництва окремих видів продукції у промисловості проти аналогічних періодів попередніх років були спричинені дією наступних негативних факторів:

- по-перше, втратою значної кількості зовнішніх ринків збуту і, в першу чергу, ринків Російської федерації, та, як наслідок, неможливість для значної кількості підприємств отримання прибутків, недостатність обігових коштів для безперебійного функціонування виробництва, відсутність інвестиційних ресурсів для інноваційного розвитку тощо;

- по-друге, значним зменшенням попиту на внутрішньому ринку, що пов'язане з суттєвим зниженням купівельної спроможності значної кількості вітчизняних споживачів;

- по-третє, скорочення обсягів фінансування майже з усіх джерел (обмеження кредитування, встановлення більш жорстких умов отримання кредитів, підвищення відсоткових ставок на кредити внаслідок погіршення ліквідності банківських установ) призвело до різкого звуження внутрішнього ринку, що, передусім, негативно позначилося на розвитку тих видів економічної діяльності, які є орієнтованими переважно на внутрішній ринок (будівництво, машинобудування, харчова промисловість) та, відповідно, зменшило попит суміжних галузей;

- по-четверте, вплив капіталу, зниження можливості рефінансування корпоративних зовнішніх боргів, зростання недовіри до банківської системи;

- по-п'яте, курсова нестабільність і постійне суттєве знецінення національної грошової одиниці, що призвело до зростання собівартості виробництва продукції і відповідного зниження її конкурентоспроможності тих підприємств, які використовують імпортні матеріальні ресурси.

Тому сьогодні з метою збереження потенційних можливостей розвитку української промисловості, для якої все ще є характерним високий ступінь концентрації великих і середніх підприємств, нагальним є зміни спеціалізації вітчизняних підприємств як на виробництво готової кінцевої продукції, так і на розвиток внутрішньої і міжнародної кооперації.

За період незалежності економіка країни зазнала значних і суттєвих змін. Вона стала більш відкритою, виникли і активно розвиваються фінансові ринки, ціни на продукцію стали в значно меншій мірі регулюються державою. Та незважаючи на все це, в економіці все ж не спостерігається сталого підвищення ділової активності, що змушує визнати недосконалість базових засад ведення бізнесу в Україні, недостатність ефективності державних заходів і необхідність зміни шляхів економічного розвитку.

Аналіз економічних змін у країнах, що розвиваються, та індустріально розвинутих державах дозволяє виділити наступні закономірності. Для держав, де ще не закінчився процес адаптації національного господарства до розвитку під впливом глобалізаційних факторів, найчастіше дієві реформи проводяться в фазі зростання ділової активності світової економіки і їх ціль зводиться до наближення результатів діяльності суб'єктів господарювання та макропоказників до індикаторів розвитку промислово активних країн. Для держав, які вже є промислово розвинутими, реформи започатковуються на фазі спаду або й занепаду для швидкого подолання негативів розвитку та переходу до фази підйому національної економіки. Україна поки що відноситься до першої групи країн, тому зовнішні фактори та ситуації на світових ринках мають надзвичайно сильний вплив на вітчизняну економіку і саме тому в визначенні стратегічних напрямків оновлення і розвитку промислового виробництва мусить належати державі. Нагальність визначення і регулювання напрямків оновлення промислового виробництва країни зумовлена також необхідністю значного підвищення її обороноздатності, зменшенням зовнішньої енергозалежності і суттєвим зниженням енергоємності всіх видів промислового виробництва в умовах зовнішньої військової агресії. Саме це, а також незадовільний стан внутрішньо економічних зв'язків унеможлиблюють управління лише через механізми ринкової економіки і потребують державного регулювання.

2.2. Сутність державного регулювання економічного розвитку

Реформи, що були проведені і зараз здійснюються в Україні, покликані змінити характер участі держави в господарській діяльності, зменшити частку державної власності, створити економічні умови для забезпечення високої ділової активності. Але будь-яка масштабна акція потребує самої скрупульозної підготовки та виваженості, тому метою державного регулювання економіки є створення такої господарської системи, яка б орієнтувалася на вибір найефективніших варіантів використання наявних факторів виробництва та забезпечення сприятливих соціально-економічних умов життєдіяльності.

Орієнтирами, яких дотримується держава у процесі регулювання економіки, є показники, що характеризують рівень економічного розвитку та якість життя, а саме:

- тривалість життя людини;
- дохід (валовий внутрішній продукт) на душу населення;
- рівень зайнятості;
- ступінь реалізації прав людини;
- стан навколишнього середовища.

Отже, конкретніше державне регулювання можна визначити як вплив держави на відтворювальні процеси в економіці відповідними засобами з метою зорієнтувати суб'єктів господарювання і окремих громадян на досягнення цілей і пріоритетів державної політики суспільного розвитку. Державне регулювання – це майже всі функції держави, пов'язані з економічною та економіко-соціальною діяльністю і покликані забезпечити умови функціонування ринкової економічної системи.

Державне регулювання охоплює всі напрямки суспільного виробництва. Однак першочергова увага приділяється регулюванню відносин власності та підприємництва, інвестицій і структурної перебудови галузей матеріального виробництва, соціального розвитку й ринку праці, фінансового ринку та грошового обігу, територіальних пропорцій і регіональних ринків, природокористування, зовнішньоекономічної діяльності. Ці питання становлять основний зміст державного регулювання економіки. Водночас з огляду на наявні особливі умови реформування вирішуються гострі економічні та соціальні проблеми, зокрема структурні перетворення, технологічні оновлення, подолання кризових явищ.

Процес опосередкування державою економічного життя – це процес державного регулювання економіки. Поступово він мусить стати рушієм економічного розвитку.

Необхідність державного регулювання ринкової економіки впливає з об'єктивно властивих державі економічних функцій. В умовах існування різних форм власності роль державного регулювання полягає, з одного боку, в забезпеченні юридичного механізму їх реалізації, а з іншого – в спрямованому впливі на ринкові параметри, що забезпечують організацію функціонування економічної системи як цілого.

Сьогодні в Україні загальновизнаною є об'єктивна необхідність переходу до регульованого ринку, однак чітко не визначено форми, принципи й засоби державного регулювання. Через це особливого значення набуває встановлення кола об'єктів державного впливу, оскільки саме об'єкт зумовлює адекватну йому економічну форму державного регулювання. З іншого боку розвиток самого об'єкту зумовлює розвиток форм і засобів його регулювання.

Як відомо, структура економіки України формувалася понад 70 років у так званому єдиному народногосподарському комплексі колишнього СРСР; її оптимізацію здійснювали, виходячи із загальносоюзних інтересів та у відриві від міжнародного поділу праці. І дотепер їй притаманні низький рівень НТП, надмірна концентрація матеріального виробництва в окремих регіонах, марнотратне використання всіх видів ресурсів. Це призвело до неминучих негативних наслідків: занепаду продуктивних сил, виснаження та деградації природних ресурсів, погіршення екологічної і демографічної ситуації та масового зубожіння населення.

Аналіз структури промисловості України показує, що її індустріальний комплекс спеціалізується на капітало-, природо- та енергомістких видах продукції. Наприклад, для виробництва продукції на 1000 дол. США Україна витрачає у 8-10, а то і в 12 разів більше нафтопродуктів, ніж розвинені країни, і в 3-4 рази більше, ніж такі малорозвинені країни, як Чилі та Аргентина.

Недостатньо розвиненими в Україні виявилися галузі, від яких залежить НТП в економіці. Пріоритетний розвиток важкої індустрії та ВПК, а також екстенсивне використання природних багатств (нині в Україні розробляється 8 тисяч родовищ корисних копалин) призвели до їх виснаження. Дефіцит енергетичних ресурсів поставив Україну в значну залежність від інших країн. Все це є підставою для такого висновку: виробничий потенціал держави не працює в

повному обсязі на український народ. У цьому полягає основна причина значної невідповідності між наявним економічним потенціалом і фактичним рівнем життя населення. Виробничий потенціал України не дає необхідної віддачі, оскільки сформований так, що чим більше він працює, тим більше потребує імпортової продукції (енергоносіїв, комплектуючих тощо).

За таких умов назріла потреба здійснити рішучу структурну перебудову всього національного виробництва, трансформувати його із фрагмента відсталого, державно-монополістичної, несприйнятливої до НТП економічної системи колишнього СРСР на самодостатній, відкритий світовій кооперації національний народногосподарський комплекс, який би динамічно розвивався.

Базою для забезпечення реалізації стратегічних планів трансформації економіки може і має стати високорозвинений науково-технічний потенціал, який Україна має вже сьогодні.

Найважливішим складником державного впливу на макро- й мікроекономічні процеси у країні за ринкових умов є планування. Обґрунтовуючи необхідність макроекономічного планування, відомий *американський підприємець Лі Якокка констатував, що "державне планування зовсім не означає соціалізм. Воно означає лише наявність продуманої стратегії та сформульованих цілей. Воно означає узгодження всіх аспектів економічної політики, а не переслідування вузькогрупових інтересів. У нас прогресу не буде, якщо ми не відмовимось від безумної ідеї, ніби будь-яке планування в масштабах країни є наступом на капіталістичну систему"*.

На сучасному етапі модель ринкової економіки України має відповідати таким вимогам поєднання анти тоталітарного механізму соціального ринкового господарства та економічного макрорегулювання змішаної економіки.

Нова модель економіки має передбачати відносно тривале функціонування потужного державного та приватного секторів економіки, причому частка останнього повинна щорічно збільшуватися. Це свідчить про необхідність структурної перебудови не лише міжгалузевих комплексів, а й економіки країни загалом. При цьому переважання на початку державного сектору економіки не передбачає будь-яких пільг, переваг або виняткових прав, якими б користувалися підприємства цього сектору.

Набутий досвід із приватизації підприємств України, а також світовий досвід свідчать, що за три-чотири роки неможливо якісно трансформувати підприємства у сфері сучасного підприємництва. Це зумовлено насамперед недос-

коналістю законодавчої та нормативної баз, інерцією мислення керівників і вищих органів управління. Тому процес трансформації державного сектору економіки у приватний буде поступовим і триватиме досить довгий час. Це означає, що економіка України в найближчій перспективі буде змішаною, а тому держава має використати кейнсіанські принципи макроекономічного регулювання. При цьому слід урахувати постсоціалістичний характер української економіки й узяти за основу змішану модель управління ринковою економікою європейського типу, коли ***ринковий механізм функціонує під суворим контролем держави***. Водночас курс на інтенсивне становлення приватного сектору – це не форсований і бездумний розподіл державних підприємств, їх негайне передання у приватний сектор. Такі проблеми мають вирішуватися послідовно і за допомогою механізмів конкуренції, роздержавлення, приватизації, банкрутства, злиття, поглинання та інших трансформацій.

У найближчому майбутньому економіка України має бути лише змішаною, а одним із критеріїв керованості нею буде суперечлива єдність порівняно жорсткого державного регулювання економіки та ринкового саморегулювання. При цьому послаблення та звуження сфери макрорегулювання має здійснюватися лише в міру становлення і посилення дії механізмів ринкового саморегулювання в його цивілізованих формах.

Посилення ринкової орієнтації та ринкових тенденцій в економіці має здійснюватися водночас із посиленням впливу держави в соціальній сфері. Будь-які спроби перейти до ринкового саморегулювання у сфері розподілу в країні з постсоціалістичною економікою є згубними. За нинішньої соціально-політичної ситуації економіка України має бути не сепаратистською, а унітарно-конструктивною з елементами регіонального самоврядування.

Отже, на сучасному етапі державне регулювання має бути складовою **індикативного планування** і повинно спрямовуватись насамперед на стабілізацію виробництва, подолання інфляції, запобігання подальшому зниженню життєвого рівня населення.

Найважливіші завдання економічної політики України потрібно конкретизувати в політиці таких державних пріоритетів:

- прискорення структурної перебудови економіки з метою розвитку конкуренції;
- збільшення обсягу випуску продукції, що користується попитом, експорто-спроможної та імпортозамінної;

– модернізація і технічне переозброєння підприємств, виробничих потужностей, яких не вистачає для створення замкнених циклів із виробництва особливо важливих виробів виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання тощо.

Економічну політику слід реалізовувати лише через державне регулювання економічних процесів в умовах ринкової економіки. Для цього Україна має великий арсенал випробуваних світовою та вітчизняною практикою економічних, правових та адміністративних важелів – ціни, податки, державний контракт, субсидії, субвенції та ін. Ефективність державного регулювання залежить від того, наскільки розумно й виважено використовуються ці важелі у процесі реалізації економічної політики.

Ціни й надалі відіграватимуть важливу роль в економічному впливі держави на економіку. У сучасних умовах немає змоги перейти до реформування цін на основі попиту і пропозиції. Це зумовлено передусім характером інфляційних процесів, необхідністю ліквідації диспропорцій і забезпечення паритетності в міжгалузевому обміні, необхідністю соціального захисту окремих верств населення.

Особливо актуальним є питання цінового нівелювання тиску промисловості на сільське господарство через державне регулювання. Для цього держава за допомогою цін має впливати насамперед на споживання продукції базових галузей (вугілля, нафти, газу, електро- і теплоенергії, послуг транспорту і зв'язку), підтримувати сільськогосподарське виробництво (забезпечувати паритет обміну з промисловістю), декларувати зміни цін на основні види продукції виробничо-технічного призначення, обмежувати торговельно-постачальницькі надбавки при визначенні роздрібних цін і тарифів, а в подальшому взагалі відмінити їх.

На сучасному етапі особливу увагу держава повинна звернути на фактори, які б сприяли **посиленню інвестиційної діяльності**. Нині частка амортизаційних відрахувань у структурі видатків на фінансування технічного розвитку підприємств надто мала, до того ж не забезпечується покриття необхідних витрат на реновацію основних фондів.

Внутрішніми джерелами фінансування технічного переозброєння підприємств мають бути прибуток і амортизаційні відрахування, зовнішніми – емісія цінних паперів і кредит. Причому частка зовнішніх джерел фінансування технічного розвитку галузей господарства повинна збільшуватись.

Зменшення кількості запропонованих виробництву зразків є відповідною реакцією сфери науки на посилення несприйнятливості підприємств до науково-технічних інновацій і відсутність системи стимулювання праці вчених на суспільному рівні. Отже, поширення державної політики у сфері інновації має здійснюватися за такими напрямками:

- орієнтування і підтримка наукових досліджень, розвиток високих технологій;
- захист вітчизняної промисловості та підвищення її конкурентоспроможності;
- фінансова підтримка і вдосконалення системи стимулювання дослідницької та наукової діяльності.

Своєю чергою, держава, стимулюючи інноваційну діяльність, має вживати тих самих заходів, що і в економічній, науково-технічній, науковій та інших сферах (кредити, бюджетне фінансування, податкові пільги тощо), сприяти розвитку різноманітних закладів та зацікавлювати окремих осіб (виплати на впровадження нових розробок, винаходів тощо).

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності має бути спрямоване на зменшення економічної залежності України від зовнішніх чинників, забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку, а також на розробку та реалізацію антидемпінгових заходів. Для цього слід детально вивчити такі питання:

- кон'юнктура і політика зовнішньоекономічної діяльності основних партнерів України з економічного співробітництва;
- розробка прогнозів торговельно-економічних зв'язків;
- іноземні кредити та інвестиції;
- міжнародна технічна допомога та її використання;
- прийняття антидемпінгових законодавчих актів тощо.

Варто зазначити, що це неповний перелік важелів державного регулювання на етапі переходу від командно-адміністративної економіки до ринкової. Правильне поєднання зазначених чинників сприятиме забезпеченню структурної переорієнтації економіки, створенню передумови для ефективної роботи всіх її складових (промисловості, сільського господарства та ін.) як на етапі переходу до ринку, так і в умовах його функціонування.

У результаті реалізації політики структурних змін можна досягти певних цілей, зокрема:

- розв’язання проблеми альтернативного енергетичного забезпечення;
- екологізації продуктивних сил;
- переорієнтації народногосподарського комплексу на пріоритетний розвиток сільськогосподарського машинобудування, електротехніки, легкої та харчової промисловості;
- комбінування і кооперування виробництва з метою комплексного використання сировини та утилізації відходів;
- організації інноваційних виробничо-територіальних комплексів із замкненим і безвідходним виробництвом;
- планомірного та комплексного розміщення галузей виробництва та сфер обслуговування з урахуванням наявних природних і трудових ресурсів;
- формування розвиненого АПК і високо інтенсивного сільського господарства;
- розміщення галузей і культур з урахуванням конкретних агрокліматичних та економічних умов;
- оптимізації територіально-виробничих і транспортних зв’язків як між регіонами, так і всередині них;
- технологічного інноваційного оновлення підприємств;
- максимального використання переваг міжнародного поділу праці та сприятливого транспортно-географічного положення України (транзит, розвиток мережі транспортних коридорів);
- сприятливих стабільних юридичних умов для зарубіжних інвестицій та діяльності спільних підприємств і організацій (доступ до сучасних передових технологій).

Структурна переорієнтація економіки України необхідна і реальна. Вона безпосередньо продиктована національними інтересами держави. Для її здійснення потрібні передусім політична воля та науково обґрунтований план практичних дій.

2.3. Функції держави в управлінні оновленням промислового виробництва

Функції держави в регулюванні економічної діяльності зводяться до трьох основних:

- законодавчої;
- стабілізуючої;

– розподільчої.

Законодавча функція полягає в тому, що держава розробляє систему економічних, соціальних та організаційно-господарських законів та постанов, які створюють певні правові засади ринкової економіки.

Стабілізуюча функція це – підтримання рівня зайнятості та цінової рівноваги, стимулювання економічного зростання.

Розподільча функція стосується перерозподілу доходів та ефективного розміщення ресурсів у ринковій економіці. Для виконання цієї функції держава здійснює перерозподіл доходів на користь малозабезпечених, застосовує відповідну фінансову та податкову політики, політику регулювання цін; встановлює та контролює мінімальну заробітну плату; забезпечує виробництво та постачання суспільних благ.

Окрім основних функцій, є також доцільним розгляд додаткових функцій, а саме:

- встановлення напрямів впливу держави на економічні процеси;
- визначення цілей та пріоритетів макроекономічного розвитку;
- формування стратегічних цілей розвитку економіки;
- визначення потрібних ресурсів, ефективності їх використання, а також оцінювання соціальних та економічних наслідків цих дій;
- реалізація соціальних цінностей – держава контролює реалізацію постанов щодо мінімальної заробітної плати, виконання законів про соціальне забезпечення, встановлення мінімальної та максимальної меж цін;
- регулювання економічної діяльності, спрямоване на вирівнювання сукупного попиту та сукупної пропозиції;
- регулювання зовнішньоекономічних відносин і валютного ринку шляхом регулювання платіжного балансу через вплив на зовнішню торгівлю й везення капіталу;
- фінансування фундаментальних досліджень у галузі суспільних і технічних наук за рахунок бюджетних платежів та кредитів;
- організація інвестиційної діяльності, сприяння утворенню інвестиційного ринку та фондових бірж;
- фінансування заходів соціальної та культурної політики;
- захист особи, підприємництва, інтересів держави, майнових та інших прав громадян.

Для виконання своїх функцій та завдань держава використовує різні **форми та методи державного регулювання економіки**.

Основними формами державного регулювання є:

- комплексне (індикативне) планування економічного та соціального розвитку;
- прогнозування розвитку народного господарства та кон'юнктури ринку;
- реалізація національних та цільових комплексних програм;
- керування господарською діяльністю державних підприємств;
- бюджетно-податкова, грошово-кредитна та амортизаційна політика;
- система соціального захисту населення.

Необхідність і межі використання форм державного регулювання в господарській діяльності визначаються конкретними умовами та цілями соціально-економічного розвитку країни.

Для нашої країни, що має вагомий науково-технічний потенціал, одним із пріоритетних напрямів державної науково-технологічної політики повинно стати якісне трансформування наукової сфери для забезпечення інноваційних зрушень. Брак коштів і відверте ігнорування економічними відомствами визначених законодавством України пріоритетів наукового розвитку спричинили зниження бюджетного фінансування науки, а кризовий стан економіки ускладнив залучення коштів з інших джерел. Недостатність і хаотичність фінансування наукових досліджень не сприяли оптимальному використанню коштів. Непослідовність і неузгодженість дій апарату управління при здійсненні науково-технічної та технологічної політики посилили негативний системний ефект стосовно науки в цілому.

Відсутність реального зростання, а в багатьох випадках і значний спад виробництва, лібералізація цін у торгівлі, утрата державного контролю суб'єктів економічної діяльності за майже повного збереження державної власності, брутальне порушення налагоджених десятиріччями господарських зв'язків із країнами СНД, шалене зростання інфляції та дефіцит грошових платежів, наслідком якого стало поглиблення дефіциту державного бюджету, призвели до глибоких економічних змін у науковій сфері – скорочення фінансової підтримки науки сягнуло $0,5 \div 0,8$ % ВВП. За таких обставин збереження наукових кадрів в умовах майже повного скорочення витрат на придбання необхідних для проведення дослідного процесу устаткування і матеріалів призвело до

фактичного припинення наукової діяльності. Як наслідок наука втратила більше половини науковців, а їхній вплив на роботу за кордон триває донині.

У цей період фактично відбувся майже повний розрив зв'язків науки з виробництвом, що виявився у зменшенні кількості безпосередніх замовлень на виконання НДДКР від підприємств. Держава перетворилася на основного замовника щодо виконання НДДКР, не завжди дотримуючись їх фінансування, значний обсяг наукових досліджень комерційного характеру почав теж виконуватися за рахунок бюджетних коштів. У цих умовах навіть позитивні явища конкурсного фінансування наукових розробок за державними науково-технологічними програмами було припинено відвертим ігноруванням органами виконавчої влади Закону України «Про основи державної політики у сфері науково-технічної діяльності», що не дало змоги переломити негативні тенденції наукового потенціалу. Брак коштів на виплату заробітної плати, безпрецедентне зростання заборгованості працівникам науки, примусовий перехід на скорочений режим роботи призвели до надзвичайного зростання рівня прихованого безробіття в науковій сфері, яке, за різними оцінками, становить майже 90 %.

Такі соціально-економічні умови обмежили стартові можливості входу науки до ринку, що позначилося і на стані виробництва, котре потребує глибокого оновлення. Усе це засвідчило відмову щодо проведення трансформації економіки на основі запровадження досягнень НТП і соціалізації економіки, яка дедалі більше набуває рис корпоративно-номенклатурного характеру.

Отже, зміни наукової системи України в основному відповідають умовам жорсткої державної консервативної політики, що характеризується не пріоритетністю наукової та інноваційної сфери в системі державної підтримки. У нас досі не створені необхідні можливості для стимулювання науково-технологічного розвитку та стимулювання інноваційної діяльності, а лише окреслені загальні контури механізму формування науково-технологічної політики. Певною мірою через опір управлінців, які глибоко переконані в безрезультативності для нашої країни інноваційного розвитку економіки й ключового значення науки у здійсненні НТП та сподіваються, що такі технології рано чи пізно прийдуть з-за кордону. Саме тому інституційне забезпечення науково-технологічного поступу в Україні вкрай недосконале й обмежене, пригноблене вкрай недостатнім фінансуванням державою науково-технологічних досліджень на тлі недосконалого оподаткування.

Арсенал засобів державної підтримки наукових досліджень і розробок та інноваційної активності, передбачений законодавством України, надто бідний. Незважаючи на проголошену в Законі України «Про основи державної політики у сфері наукової і науково-технічної діяльності» (1991 р.) державну пріоритетну підтримку розвитку науки як визначального джерела економічного зростання і невід'ємної складової національної культури та освіти, на практиці такої підтримки держава не забезпечила, а стосовно оплати праці в науці та стимулювання науково-технічної діяльності, то дія згаданого Закону була зупинена декретами Кабміну, іншими законами й постановами Верховної Ради.

Таке ставлення до проблем науково-технологічного розвитку свідчить про те, що держава своїми коренями перебуває ще в минулому, коли міністерства і відомства, по суті, були монополістами у своїй галузі, що зумовлювало специфічний підхід до проблем НТП. В Україні немає традицій безпосереднього функціонального державного регулювання та управління НТП. Для досягнення позитивного системного ефекту впливу державних структур управління на НТП обов'язковою умовою ефективного втілення в життя державної політики є необхідність того, щоб уся система органів державного управління і все суспільство працювали на її реалізацію. Безперечно, це потребує соціальної переорієнтації всього суспільства.

Не буде перебільшенням висновок про те, що завоювання й утримання технічного лідерства у світі Сполученими Штатами Америки – одна з найпоширеніших ідей у цій країні, до того ж утверджена в суспільній свідомості настільки, що стала мало не синонімом патріотичних прагнень американців.

Ідеями технологічного переважання насичене суспільне життя Японії, якій вдалося мобілізувати на активну творчість у науково-технологічному оновленні виробництва майже всю націю.

Ці ж ідеї стали провідними щодо здійснення науково-технологічного прориву країн Південно-Східної Азії. А от у нашій країні немає навіть ознак переорієнтації системи державного управління на здійснення науково-технологічної та інноваційної політики як головного фактора економічного й соціального розвитку. Більше того, нерідко відомчі та особисті інтереси управлінців зовсім не збігаються з визначальними напрямками НТП. Іноді, коли йдеться про надзвичайну зацікавленість країни в розробках, що забезпечують можливість відмовитися від імпорту якихось матеріалів, устаткування або техноло-

гій, державні інтереси байдужі особистим інтересам конкретних осіб, які здійснюють такий імпорт.

Важко заперечити, що подеколи здійснюється не та політика, яка проголошується, або визначають і спрямовують її зовсім не на ті суб'єкти, які повинні це робити. Та досягти здійснення науково-технологічної політики для забезпечення економічного зростання держави й розв'язання соціальних проблем народу, як неодмінної умови входження України до числа технологічно розвинутих країн світу, можна лише за умови концентрації зусиль усієї системи державного управління та послідовних організаційно-контрольних заходів.

У Законі України «Про наукову і науково-технічну діяльність» знайшли відображення далеко не всі можливості громадських організацій, як суб'єктів науково-технологічної політики, для реалізації НТП під впливом певного протистояння влади і громадськості при розв'язанні проблем екологічної безпеки та започаткування сумнівних за своїми наслідками проектів, хоча громадським науковим організаціям належить величезний сукупний потенціал ініціативи і професійних знань, залучення яких до реалізації НТП сприятиме успіху інноваційного розвитку української економіки. У розвинутих країнах, де наука виконує роль головного фактора відтворювального процесу, досягнуто необхідного рівня витрат на забезпечення ефективного використання науково-технічного потенціалу. Так, відносні витрати в розрахунку на одного науковця у розвинутих країнах відповідають рівню 100–180 тис. дол. США на рік. Такі витрати забезпечують стимулювання праці науковців і необхідні для технологічних умов проведення досліджень та наукових розробок. Фондоозброєність дослідників у більшості розвинутих країн становить 50-60 тис. дол. США на одного зайнятого в науковій сфері. Науково-технологічний сектор таких країн характеризується високою насиченістю робочої сили дослідниками: так, у Чехії цей показник становить 23 дослідники на 10 тис. зайнятих в економіці, в Угорщині – 29, у Польщі – 34, у Німеччині – 61, в Японії – 96, у країнах Європейського Союзу – 50, в Україні – 41. Проте у згаданих країнах (крім Чехії) нарощується тенденція постійного зростання кадрової наукомісткості, тимчасом як в Україні все ще триває її скорочення.

Верховною Радою на початку нового тисячоліття затверджена нова «Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку» нашої країни, яка передбачає значно активнішу позицію держави в розвитку науково-технологічної сфери, використання нових знань в економіці та інших сферах.

Прийнято зміни щодо соціального забезпечення наукової сфери, зокрема, передбачено підвищення заробітної плати окремим категоріям учених, суттєво підвищена пенсія науковцям. Це дає змогу говорити про певною мірою новий етап цілеспрямованих регульованих змін наукової та інноваційної систем.

Існує ще одна можливість виведення економіки України на відповідний етап інноваційного розвитку за рахунок запровадження **міжнародного наукового співробітництва**. За останні роки істотно поліпшується договірно-правова база міжнародної співпраці науковців. Підписано понад 30 міжнародних угод про співпрацю у сфері науки й технологій. Розвивається науково-технологічна співпраця з Європейським Союзом – за П’ятою програмою у сфері науково-технологічного розвитку і з фінансовою підтримкою комісією ЄС з питань науки та технологій. Зокрема, реалізуються ініціативи ЄС у сфері науково-технологічного розвитку (INTAS, TACIS, COPERNICUS тощо), хоча відсутність угоди про науково-технологічне співробітництво нашої країни з Європейським Союзом гальмує розширення напрямів такої співпраці.

Вагомою нині постає співпраця зі США через американські міжнародні фонди, зокрема Фонд цивільних досліджень та розвитку. Співпраця вчених України в науково-технологічній сфері з такою міжнародною організацією, як НАТО є одним з перспективних видів діяльності програм Ради євроатлантичного партнерства: так, у межах наукової програми НАТО українськими науковцями отримано понад 480 грантів, за їхньою кількістю ми посідаємо друге місце після Росії серед країн євроатлантичного партнерства. Активізується науково-технологічна співпраця з країнами Південної Європи – Іспанією, Італією, Португалією та Грецією.

Позитивна тенденція розширення і поглиблення міжнародного співробітництва в галузі науки й технології, підвищення авторитету України в цій сфері може суттєво сприяти залученню інвестицій у розвиток національної науки й новітніх технологій, збереженню і примноженню науково-технологічного потенціалу нашої країни за умов виконання зобов’язань за укладеними угодами й договорами, обов’язкової сплати внесків до міжнародних організацій та фондів науково-технологічного спрямування. Ефективність міжнародної науково-технологічної співпраці, темпи її розвитку та поглиблення спільних міждержавних угод у цій сфері значною мірою гальмуються такими факторами: недосконалістю вітчизняного законодавства та його невідповідністю світовим нормам, невизначеністю на державному рівні стратегічного курсу переорієнтації науко-

во-технологічного розвитку країни з урахуванням потенціалу й потреб національного науково-технологічного й економічного розвитку.

Міжнародна науково-технічна співпраця в сучасному світі – невід’ємна складова наукового життя. Крім неабиякого позитивного впливу наукового спілкування вчених на результативність дослідницького процесу, необхідність найтіснішого співробітництва із зарубіжними колегами посилюється ще й через надзвичайно скрутне матеріально-технічне становище багатьох наукових колективів, які позбавлені можливості оновлювати наукове обладнання та закуповувати сучасні прилади й реактиви. Українські вчені нерідко виконують експериментальну частину наукових робіт під час кількомісячних відряджень до дослідницьких центрів розвинутих країн, узагальнюючи отримані результати вдома. Тож лише завдяки співпраці українських науковців з ученими інших країн та участі у виконанні міжнародних проектів вдалося зберегти й рівень основних наукових шкіл України.

Наша країна робить перші кроки до цивілізованої інтеграції у світовий та європейський науково-технологічний простір, оскільки до останнього часу вона не досягла статусу суб’єкта науково-технологічної співпраці й залишається державою, що постачає інтелектуальний потенціал для інших, значно більш розвинутих країн. У зв’язку з цим Україна має скористатися можливостями міжнародної науково-технологічної співпраці для зміцнення своїх позицій.

Науково-технологічний та інноваційний розвиток багатьох країн світу свідчить, що за фінансування науки на рівні 0,9 % ВВП вона виявляє себе, в основному, як витратна галузь, тому недофінансування науки не вигідно ані в економічному, ані в соціальному плані, оскільки одне новостворене робоче місце науковця в науково-дослідній сфері сприяє створенню майже 7 високопродуктивних робочих місць у виробничій сфері, що надзвичайно важливо для розв’язання соціальної проблеми безробіття в нашій країні. Забезпечення розвитку НТП потребує забезпечення реального прискорення соціально-економічного розвитку, виходу вітчизняного виробника на світові ринки високотехнологічної конкурентоспроможної продукції, що стане можливим лише за умови інноваційного перетворення виробничого потенціалу на основі запровадження власних науково-технологічних розробок, розширення міжнародного співробітництва в науково-технологічній сфері або прямого трансферу технологій, який усе ж таки завжди виявляється шляхом, що потребує значних фінансових витрат і пов’язаний із цілою низкою ускладнень.

Технологічний потенціал України, як і вся сфера економіки включно із соціальною сферою, гальмуються існуванням надвитратності та неприпустимо громіздкої енерго- і матеріаломісткості всієї промисловості, саме з урахуванням необхідності подолання яких повинні формуватися пріоритетні напрями науково-технологічного та інноваційного розвитку. Світова практика свідчить, що для досягнення відчутного ефекту на пріоритетних напрямках розвитку повинно зосереджуватися у 3–4 рази більше ресурсів, ніж на непріоритетних. Це вимагає пристосування **фінансово-податкової системи і кредитної політики до потреб підтримки інноваційного характеру економіки**; формування політики обміну товарами, яка сприяє зміцненню державної валюти; забезпечення юридичних гарантій, що стимулюють і прискорюють організацію нових інноваційних підприємств і фірм; розвитку комп'ютерних систем, консультаційної мережі для підприємств і фізичних осіб.

Для успішного вдосконалення технологічних процесів виробництва дедалі більшого значення набуває забезпечення потреб у необхідній науково-технологічній інформації та запровадженні сучасних інформаційних технологій, на які у світі вкладають кошти майже всі користувачі, проте розв'язання цієї проблеми залишається одним із найважливіших завдань. Держава повинна спиратися на такий важливий компонент, як **інформаційне забезпечення** на основі використання світових банків даних про технології та науково-технічні розробки, яке визначає ступінь її ефективності за перехідної економіки. У зв'язку з браком технічних можливостей користування банками даних глобальних мереж повинні використовуватися внутрішні можливості вітчизняного інформаційного ринку, особливо щодо трансферу технологій.

Сучасна розвиненість НТП дає змогу забезпечити такий рівень виробничих показників продуктивності, який може багаторазово перевищувати нормативний, але реальний рівень продуктивності залежить від фінансових можливостей виробника продукції, місткості відповідного ринку, кваліфікації робочої сили. Відповідно до цього повинні будуватися оцінки ризику використання певних технологій і застосовуватися організаційно-інституційні обмеження використання трансферу технологій, що несуть загрозу для всього довкілля.

Реалізацію трансферу технологій найчастіше розглядають як передачу ноу-хау і технологічного обладнання між двома країнами, а також застосовують внутрішньогалузеві, міжгалузеві та міжрегіональні трансфери технологій. Іноді владні структури із застосування трансферу високих технологій, реалізують їх

за рахунок неадекватних непродуктивних витрат, що породжує нові соціальні та економічні проблеми. Особливо це стосується питань, пов'язаних з розв'язанням військових проблем. Подібні факти мали поширення в колишньому СРСР, коли рішення про трансфери технологій приймалися з огляду на підвищення міжнародного престижу та забезпечення військової переваги. Найчастіше у країнах, що реформуються, для державної підтримки процесу трансферу технологій коштів просто немає. Для оптимізації ризиків трансферу технологій держава має запроваджувати прийнятний для неї напрям технологічного переоснащення виробництва на основі забезпечення балансу інтересів вітчизняних розробників і зарубіжних утримувачів технологій. Відкритість ринку технологій держав, що розвиваються, може зумовити економічне закабалення, тому найбільших успіхів в економічному зростанні досягають країни, де науково-технологічний розвиток перебуває під пильним контролем держави щодо реалізації та своєчасного коригування економічного й соціального курсу.

Незважаючи на заходи, що здійснюються в Україні для поліпшення **стану навколишнього середовища**, надалі триває експлуатація природних багатств виробниками з огляду лише на свої власні інтереси, тому забруднення довкілля та порушення екологічних зв'язків в екосистемах стали глобальними соціальними проблемами. Якість навколишнього середовища визначається соціальною та технологічною організацією виробництва.

P.S. У лютому 2018 року Кабінет Міністрів України ініціював створення Ради з розвитку інновацій, завдання якої – підтримка науки та реалізація різних проектів у реальному секторі економіки.

"Рада розвитку інновацій не має бути черговим проектом. Я би хотів створити дієвий механізм для формування системи. Коли ми створимо умови для розвитку інновацій, їх практичного впровадження, це все буде працювати системно", – наголосив Глава Уряду.

Є надія, що новий Уряд України продовжить реалізацію цього напряму роботи, тим більше, що було наголошено про перехід зі однорічного до 3-х річного періоду планування. А це означає можливість втілення довгострокових, структурних проектів перебудови господарства та базі нових технологій та напрямів НТП.

Висновки

1. З метою збереження потенційних можливостей розвитку української промисловості нагальним є зміни спеціалізації вітчизняних підприємств як на виробництво готової кінцевої продукції, так і на розвиток внутрішньої і міжнародної кооперації.

2. Зовнішні фактори та ситуації на світових ринках мають надзвичайно сильний вплив на вітчизняну економіку, і саме тому регулююча роль в визначенні стратегічних напрямків оновлення і розвитку промислового виробництва мусить належати державі.

3. Незадовільний стан внутрішньо економічних зв'язків унеможливають управління лише через механізми ринкової економіки і потребують державного регулювання.

4. Державне регулювання - це вплив держави на відтворювальні процеси в економіці відповідними засобами з метою зорієнтувати суб'єкти господарювання і окремих громадян на досягнення цілей і пріоритетів державної політики суспільного розвитку.

5. В умовах існування різних форм власності роль державного регулювання полягає, з одного боку, в забезпеченні юридичного механізму їх реалізації, а з іншого – в спрямованому впливі на ринкові параметри, що забезпечують організацію функціонування економічної системи як цілого.

6. Постсоціалістичний характер української економіки потребує узяти за основу змішану модель управління ринковою економікою європейського типу, коли ринковий механізм функціонує під суворим контролем держави.

7. У найближчому майбутньому економіка України має бути лише змішаною, а одним із критеріїв керованості нею буде суперечлива єдність порівняно жорсткого державного регулювання економіки та ринкового саморегулювання.

8. На сучасному етапі особливу увагу держава повинна звернути на фактори, які б сприяли посиленню інвестиційної діяльності.

9. Функції держави в регулюванні економічної діяльності зводяться до трьох основних: законодавчої; стабілізуючої; розподільчої.

10. Для виконання своїх функцій та завдань держава використовує різні форми та методи державного регулювання економіки: комплексне (індикативне) планування економічного та соціального розвитку; прогнозування розвитку народного господарства та кон'юнктури ринку; реалізація національних та ці-

льових комплексних програм; керування господарською діяльністю державних підприємств; бюджетно-податкова, грошово-кредитна та амортизаційна політика; система соціального захисту населення.

11. Для нашої країни, що має вагомий науково-технічний потенціал, одним із пріоритетних напрямів державної науково-технологічної політики повинно стати якісне трансформування наукової сфери.

12. Обов'язковою умовою для досягнення позитивного системного ефекту впливу державних структур управління на НТП є необхідність створення системи органів державного управління цими процесами.. Безперечно, це потребує соціальної переорієнтації всього суспільства.

Література

1. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua.
2. Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua.
3. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua.
4. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua.
5. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України [Електронний ресурс] : Закон України. – Режим доступу: www.rada.gov.ua.
6. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії [Електронний ресурс]: Закон України. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.
7. Про державну підтримку малого підприємництва [Електронний ресурс]: Закон України. – Режим доступу: www.rada.gov.ua.
8. Про зайнятість населення [Електронний ресурс]: Закон України. – Режим доступу: www.rada.gov.ua.
9. Про інвестиційну діяльність [Електронний ресурс]: Закон України. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.
10. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс]: Закон України. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.
12. Про наукову і науково-технічну діяльність [Електронний ресурс]: Закон України. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.
13. Ларка М.І., Сударкіна С.П., Гнесіна Н.В. Роль держави в інвестиційному розвитку промислового виробництва. Матеріали IX Міжнародної науко-

во-практичної конференції «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції». Тези доповідей. Частина 3. – Харків: ХНУБА, 2017. – 296 с. Стор. 171-172.

14. Бліщук К. М. Економічний аналіз державної політики: теорія та застосування: навч. посіб. / К. М. Бліщук. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 160 .

15. Бодров В. Г. Державне регулювання економіки та економічна політика: навч. посіб. / В. Г. Бодров, О. М. Сафронова, Н. І. Балдич. – К.: Академвидав, 2010. – 520 с. – (Серія “Альмаматер”).

16. Вергун М. Г. Державне управління та державне регулювання економіки: навч. посіб. / Вергун М. Г., Маслак П. В.; МОН; Житомир. нац. агрокол. ун-т, Інт післядиплом. освіти та дорадництва. – Житомир: Рута, 2009. – 237 с.

17. Державне регулювання економіки: навч. посіб. / С. М. Чистов, А. Є. Никифоров, Т. Ф. Куценко та ін. – 2-ге вид. допов. і доопрац. – К.: КНЕУ, 2005. – 440 с.

18. Дідківська Л. І. Державне регулювання економіки: навч. посіб. / Л. І. Дідківська, Л. С. Головка. – 5-те вид., стер. – К. : Знання, 2006. – 213 с.

19. Михасюк І. Державне регулювання економіки: підр. / І. Михасюк, А. Мельник, М. Крупка, З. Залога ; за ред. д. е. н., проф., акад. АН Вищої школи України І. Р. Михасюка; ЛНУ імені Івана Франка. – 2-ге вид., вип. і доп. – К.: Атака; ЕльгаН, 2000. – 592 с.

20. Мікроекономіка і макроекономіка: підручник [для студ. екон. спец. закл. освіти]: у 2 ч. / С. Будаговська, О. Кілієвич, І. Луніна та ін.; за заг. ред. С. Будаговської. – К.: Основа, 1998. – 518 с.

21. Стеченко Д. М. Державне регулювання економіки: навч. посіб. / Д. М. Стеченко. – К.: Вікар, 2003. – 262 с.

22. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки: навч. посіб. / Л. А. Швайка. – К.: Знання, 2006. – 435 с.

Розділ 3. Проблеми оцінювання ефективності інноваційних проектів різного рівня на стадії стратегічного планування

автор – проф. Сударкіна С. П.

Вступ

- 3.1. Класифікація інноваційних проектів за рівнем витрат
- 3.2. Аналіз, класифікація та інформаційні можливості існуючих критеріїв ефективності інноваційних проектів
- 3.3. Визначення та аналіз термінів повернення капіталу на ранніх стадіях проектування та реалізації проекту
- 3.4. Регулювання співвідношення прибутку та інвестицій в процесі реалізації проекту

Література

Вступ

Розробка та втілення інноваційних проектів – це сучасний шлях до оновлення та відродження промислового потенціалу України в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Найважливішим економічним питанням організації інноваційного процесу є визначення рівня витрат, строки реалізації проекту та в цілому – ефективність вкладення коштів. Це питання є актуальним продовж всього періоду проектування, втілення та реалізації проекту, тому що постійно змінюються обставини – внутрішні та зовнішні – і це суттєво впливає на кінцеві результати та визначають ефективність вкладення самих інвестицій.

Суттєвим фактором є також природа самого проекту, маючи на увазі рівень капіталовкладень, що визначає всі інші характеристики, а також впливає на кінцеві результати. Тому питання ефективності проекту треба вивчати, виходячи з класифікації проектів, а також слідкувати за змінами в економічних параметрах продовж всього періоду реалізації проекту.

В теперішній час існують загально визначені показники ефективності, які по суті є критеріями, які використовуються на практиці, а саме – прибуток, чистий грошовий потік, термін повернення капіталу та цілий ряд відносних показників, таких як індекс рентабельності IR, внутрішня норма прибутковості IRR, середньорічна рентабельність проекту ARR і ряд інших. Якість та інформаційна наповненість цих економічних характеристик різна, тому їх використовують, як правило, у сукупності. Але можна визначити найголовніший показник, який найбільше цікавить інвестора – термін повернення капіталу та його співвідношення зі строками реалізації проекту.

Крім цього, треба відзначити, що всі ці економічні параметри, які піддаються розрахунку, не в змозі повністю охарактеризувати ситуацію, тому що іс-

нує велика кількість зовнішніх, стохастичних факторів, які не вкладаються в цю матрицю і які необхідно враховувати, використовуючи специфічні економіко-математичні засоби.

Існує ще одна проблема, яка пов'язана з тим, що в рамках самоврядування територій, місцеві органи влади одержують в своє розпорядження значні кошти, ефективність використання яких є однією з найважливіших задач менеджменту розвитку території. Тут питання ефективного використання цих коштів співпадає з соціальним напрямом діяльності та відповідальності адміністрацій, що підвищує рівень значущості планування та розрахунку їх ефективності.

Всі ці питання, а також багато інших, пов'язаних зі складною проблемою визначення та забезпечення ефективності інвестицій, постійно знаходяться в зоні уваги вчених, аналітиків, інженерів та практичних економістів. В основі ж, звісно, лежать базові роботи зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких можна визначити такі прізвища – У. Шарп, Г.Бірман, С. Майєрс, Л. Беренс, М. Джонс, В. Веліканов, І. Бланк, Д. Львов, В. Лівшиц, И. Ліпсиц, А. Золотарьов, В. Геєць, Б. Кузик, В. Іванов, В. Шапіро, Р. Фатхутдінов, С. Шумілін, М. Чумаченко, А. Яковлев та інші.

3.1. Класифікація інноваційних проектів за рівнем витрат

Інноваційні проекти відрізняються один від одного по багатьох ознаках, починаючи з техніко-технологічних параметрів та цілей та закінчуючи комплексом соціальних, економічних, організаційних особливостей. Існують класифікаційні ознаки, на основі яких побудовані системи класифікації проектів. В нашому дослідженні увага буде приділена саме економічним показникам, серед яких найважливішим та суттєвим є рівень витрат. Саме ця величина визначає як техніко-технологічні, так і всі інші параметри проекту, а для оцінки економічної значущості і можливостей вона є вирішальною.

З точки зору саме можливих та необхідних витрат для реалізації проекту всю цю сукупність можна умовно поділити на 3 групи – низько-, середньо- та високо витратні проекти.

До першої групи – низько витратні проекти – відносять невеликі як за рівнем витрат, так і по термінах реалізації технологічні проекти, пов'язані з модернізацією існуючого обладнання або виробництва. Такі проекти є досить реалістичними, визначаються коротким терміном виконання, низьким рівнем ризику та невисокою загальною ефективністю. Область їх реалізації обмежена існуючими підприємствами, які мають ринки збуту продукції, але для досягнення сталої позиції на ринку треба переобладнати саме виробництво, використовуючи як власні, так і запозичені кошти.

До другої групи – середньо витратні проекти – відносять проекти технічної реконструкції та модернізації виробництва, які не обмежуються тільки переобладнанням існуючого технологічного процесу, але й включають втілення нових технологій, організаційні зміни і, навіть, певну переорієнтацію щодо ринків збуту. Ці проекти потребують більш тривалого терміну виконання, серйозних коштів, пов'язані з суттєвими ризиками, як зовнішніми, так і внутрішніми, мають тривалий термін повернення капіталу та значний економічний ефект у випадку одержання позитивного результату.

До третьої групи – високо витратні проекти відносять так звані структурні проекти, які пов'язані не тільки з освоєнням нових технологій та форм організації виробничого процесу, але й з суттєвою перебудовою або новим будівництвом як підприємства, так і в певній мірі зовнішнього середовища. Це проекти державного рівня, які потребують дуже великих коштів, довгого терміну реалізації, мають високий рівень ризиків, але забезпечують на досить довгий період надійну та сталу роботу та ринковий успіх. Вони потребують також державної підтримки як з організаційної, так і з фінансової точки зору.

В табл. 3.1 наведені орієнтовні характеристики розглянутих категорій інноваційних проектів.

Зрозуміло, що наведений перелік показників та їх межі є досить умовними, але якісно вони відображають дійсність. Між тим деякі положення потребують коментарів.

Сутність проекту наведена в самій таблиці, але треба відзначити, що по мірі переходу від низько до високо витратних проектів підвищується складність проекту, кількість учасників та підрядних організацій, ускладнюється процес організації та контролю за ходом проекту, збільшуються терміни та ризики, пов'язані як з об'єктивними, так і суб'єктивними факторами. Якщо для проектів першого типу характерним є участь одного - двох підрядників, використання в основному власних коштів та короткий період виконання робіт (1 рік), то для проектів 3-го типу все це якісно ускладнюється, ситуація, яка постійно змінюється, потребує постійного моніторингу та контролю щодо виконання самих робіт, а також – кошторису та строків. Саме це є причиною відмінностей щодо різної номенклатури та порядку використання показників ефективності.

Рівень витрат – це з одного боку найголовніша, базова величина, критерій класифікації проектів, а з другого боку – це найбільш динамічна характеристика, яка змінюється в залежності від типу проекту (суб'єктивний фактор), та зовнішніх, об'єктивних обставин. До останніх треба віднести некеровані зовнішні фактори, як то: політична, соціальна стабільність, економічна складова, курс валют, вплив конкурентного середовища та ін. Саме тому ще 10 років тому вар-

тість проектів першої групи оцінювалась на рівні 0,5 ÷ 0,7 млн. грн. Зараз ці цифри суттєво збільшились. Ще більша різниця по більш крупним проектам.

Табл. 3.1. Характеристики різних груп інноваційних проектів

Показник	Тип інноваційного проекту		
	1 група – низько витратні	2 група – середньо витратні	3 група – високо витратні
1.Сутність проекту	Технологічне оновлення, модернізація існуючого виробничого процесу	Технічна реконструкція та модернізація існуючого виробництва	Реконструкція на базі нової технології, побудова нового виробництва, перехід на нові ринки
2.Рівень витрат	Низький - 1-2 млн. грн.	Середній – 3- 10 млн. грн.	Високий – більше 10 млн. грн.
3.Джерела коштів	Власні – (прибуток та амортизаційні кошти), короткострокові кредити, інші	Власні (прибуток та амортизаційні кошти), кредити, залучені кошти зарубіжних та вітчизняних фондів, інші	Власні кошти, державне фінансування, довгострокові кредити, залучені кошти власних та іноземних інвесторів, інші
4.Рівень ефективності	В межах нормативного – 0,15	0,15 – 0,30	0,15 – 0, 30
5.Рівень ризику	низький	середній	високий
Часові характеристики проектів			
6.Термін повернення капіталу	До 2-х років	До 5 років	Може бути більше 5 років
7.Термін реалізації	1- 2 роки	3-5 років	5-7 років
8.Термін використання	Нормативний строк служби нового обладнання	Нормативні строки служби обладнання та виробництва в цілому	15-20 років

Тому треба розуміти, що названі в таблиці 3.1 цифри є орієнтовними і відповідають даному моменту. Це означає, що в кожному конкретному випадку кількісні вартісні характеристики потребують уточнення. Головне – залежність результату від потрібних коштів – чим вище вартість проекту, тим більші ризики по всіх показниках, як вартісних, так і соціальних і т.і.

Джерела коштів, перелічені в таблиці 3.1, відповідають середньому, укрупненому рівню, тому що в кожному конкретному випадку ці джерела можуть бути різними не тільки з боку їх розміру, але й навіть номенклатури. Загальним є те, що для будь-якого проекту інвестор вимагає участі в фінансуванні саме замовника, що є гарантією його платоспроможності. Доля власних вкладених коштів може бути різною, але 30% від загальної суми інвестицій – це фактично стандартна, нормативна вимога. Для проектів різного рівня дуже суттєво відрізняються умови гарантій, а саме, якщо для невеликих проектів 1- го типу достатньо гарантій з боку банку-інвестора, то для більш серйозних проектів 2-

го або 3-го типу необхідні більш надійні гарантії – сукупність банків або державні гарантії. Це стосується проектів національної значущості – 3-й тип, високо витратні проекти.

Рівень ефективності визначається цілою гамою відповідних показників, але в даному разі йдеться про показник відносної економічної ефективності, який має до того ж нормативні значення як в цілому для господарства, так і для окремих галузей. Вказані в таблиці значення – орієнтовні, усереднені, граничні. Для проектів першого та другого типу використовують нормативне значення для даного часу та умов, тобто 0,12- 0,15. Для крупних проектів розбіг значень дуже великий. Більш того, цей показник для таких проектів мало придатний тому, що в таких випадках треба користуватись комплексом показників ефективності, включаючи визначення не тільки економічної складової. Економічні, розрахункові показники – не єдиний критерій оцінювання проекту.

Рівень ризику має якісне визначення, тому що це дуже специфічна величина, яка залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів і яку треба прогнозувати та розраховувати в кожному конкретному випадку, використовуючи всі можливі методи. В таблиці наведені тільки стратегічні, якісні їх характеристики. Саме головне в цьому не тільки визначити рівень ризиків, а й виявити шляхи для їх зменшення та запобігання.

Часові характеристики проектів включають 4 види показників – термін реалізації проекту $T_{\text{реал.}}$; термін повернення капіталу $T_{\text{повер.}}$, розрахунковий період $T_{\text{розр.}}$ та термін його використання $T_{\text{викор.}}$. Схематично вони наведені на рис. 3.1

У якості критерію ефективності інвестицій найчастіше використовують термін повернення капіталу $T_{\text{повер.}}$ як найбільш важливий для інвестора.

Розрахунковий період $T_{\text{розр.}}$ – це середня величина терміну для даної групи проектів, в рамках якого проект не втрачає свою новизну та заплановану ефективність. Два останні – термін реалізації $T_{\text{реал.}}$ та період використання проекту $T_{\text{викор.}}$ – це більш технологічні терміни, які, тим не менше, мають величезне значення як в поточному плануванні та управлінні проектом, так і в стратегічному сенсі, особливо, що стосується періоду експлуатації об'єкту.

Тому наша рекомендація полягає в тому, що менеджери проекту, інвестори повинні знати хоча б приблизні, орієнтовні значення цих величин. Це дуже інформативна складова загальної системи вихідних даних, яка допоможе прийняти виважені управлінські рішення, забезпечити правильне використання коштів, реалізацію проектів та їх експлуатацію продовж всього визначеного терміну.

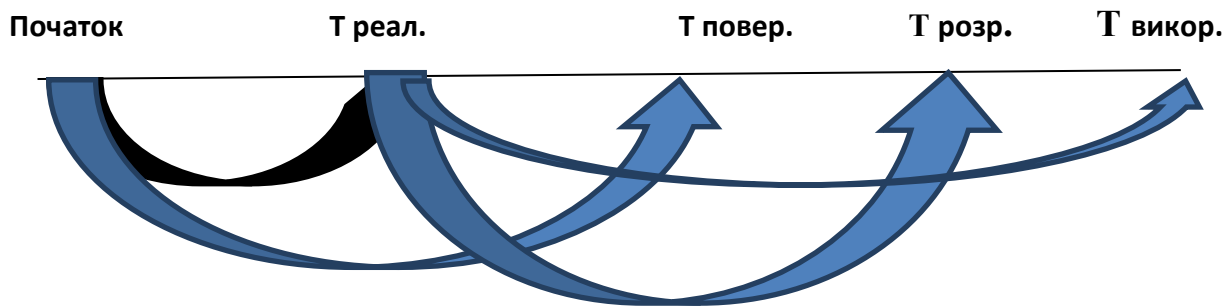


Рисунок 3.1 – Схема часових характеристик проекту

Термін реалізації $T_{\text{реал.}}$ показує тривалість саме процесу реалізації проекту, від самого початку (розробка технічної та іншої документації) до підписання завершального акту про виконання робіт і передачу об'єкту до повноцінної експлуатації. Це технологічний показник, який суттєво залежить від організаційно-технологічних особливостей проекту. Зрозуміло, для крупних об'єктів ця величина буде значно більше, ніж для невеликих проектів 1-го типу. Але навіть в межах вказаного середнього терміну рівень організації робіт має визначальне значення. Особливо це важливо для крупних проектів з багатьма учасниками, складною логістикою та зв'язками між окремими виконавцями. Тому для таких проектів можна рекомендувати постійний контроль та моніторинг проходження робіт, а якщо потрібно – корегування.

Термін повернення капіталу $T_{\text{повер}}$ – це фактично критеріальний показник, який більш за все цікавить інвестора. Це зрозуміло, тому що термін повернення коштів має не тільки методичне, але й суто практичне значення. Це означає період, після якого інвестор починає повертати вкладені кошти і використовувати їх для свого подальшого функціонування та розвитку. Що стосується величин цих термінів, наведених в таблиці 3.1, то вони є граничними, орієнтовними.

Наприклад, є дуже багато невеликих проектів першого типу в області енергозбереження, які мають дуже короткі строки повернення капіталу – на рівні кількох місяців. Це пояснюється недосконалістю самого технологічного процесу, відсутністю уваги до таких «незначних» проблем, а також складністю чисто організаційного процесу втілення таких нововведень.

З іншого боку, є великі довгострокові, вартісні проекти, які мають великі терміни повернення капіталу, високі ризики і т.і. Тим не менш, інвестори йдуть на реалізацію таких проектів або завдяки їх національній важливості, впливу на структурні зміни на рівні галузі або господарства в цілому, або з міркувань можливого довгострокового ефекту, навіть за межами нормативного строку їх існування. До таких проектів можна віднести, наприклад, зміни в структурі енергопостачання та, відповідно – суттєві реконструкції галузі енергомашинобудування та інших суміжних виробництв. Звісно, що для таких мегапроектів мето-

дика визначення та забезпечення ефективності повинна відрізнятися від невеликих, короткострокових технологічних проектів і не обмежуватись тільки розрахунками економічної ефективності.

Розрахунковий період $T_{\text{розр.}}$ – це середня, встановлена величина терміну, в рамках якого новий проект вважається ефективним у порівнянні з аналогом. Це – середня, стратегічна величина, яка для проектів машинобудування в середньому дорівнює 5-7 рокам.

Термін використання $T_{\text{викор.}}$ – це період, на протязі якого об'єкт може вважатися новим та економічно більш вигідним, ніж аналогічні або ніж стан об'єкту до модернізації. Це актуально для проектів першого і частки проектів другого типу. Цю величину важко точно визначити, тому, мабуть, вона не дуже часто використовується на практиці та з'являється в науковій літературі. Тим не менше, вона є дуже значною. Вона фактично вказує строки проведення подальшої перебудови, або модернізації, .тому можна констатувати стратегічне значення цієї величини. Що ж до можливостей її визначення, то оскільки це стратегічна величина, то і визначати її треба, використовуючи стратегічні методи – кількісні для простих проектів і якісні, стохастичні методи – для крупних середньо витратних и високо витратних, структурних проектів.

Важливим є питання співвідношення термінів реалізації проекту, повернення капіталу та періоду експлуатації. Треба відзначити, що для проектів різних типів ситуація суттєво відрізняється.

Для низько витратних проектів 1-го типу термін реалізації включає термін проектування, термін окупності витрат обмежений 1-2 роками, відносна ефективність дуже висока при тому, що сам ефект незначний – масштаб проекту обмежений рівнем цеху, ділянки, навіть – підприємства. Для таких технологічних проектів не обов'язково виділяти всі три часові характеристики – достатньо визначити термін реалізації та окупності. Звісно ж, якщо цей проект буде досить вдалим і ефективним та його можна бути тиражувати, тоді і розрахунки зміняться.

Для досить витратних проектів другого типу та високо витратних проектів третього типу треба визначати та аналізувати всі три види часових характеристик.

Таким чином, всі наведені матеріали свідчать про те, що базовою характеристикою будь-якого проекту є її вартісна складова. Цей параметр впливає не тільки на питання організації фінансування та порядку вкладання коштів, але й на чисто організаційні проблеми реалізації та визначення ефективності проекту в цілому.

Тобто, методи визначення та показники ефективності треба диференціювати для проектів різних типів.

3.2. Класифікація, аналіз та інформаційні можливості існуючої системи оцінювання ефективності інноваційних проектів

Існує ціла система критеріїв оцінювання будь-якого процесу, бізнесу або явища. Це ж стосується і оцінки ефективності проектів. Вся сукупність показників оцінювання за своєю суттю та інформаційним наповненням може бути поділена на 2 великі групи – якісні та кількісні. Остання група – кількісні, у свою чергу, складається з абсолютних та відносних показників. Ці показники, звісно ж, пов'язані між собою, але мають особливості, що визначає області їх використання. Структурна схема системи показників наведена на рисунку 3.2

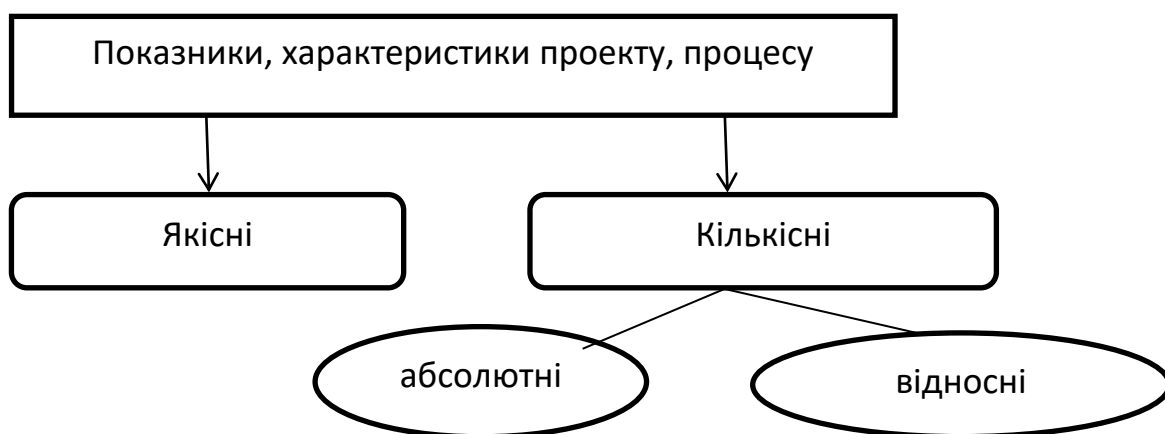


Рисунок 3.2. Структурна схема показників проектів

Якісні – це показники, які важко визначити якимось детермінованим кількісним показником, тому що недостатньо вихідної інформації. Тому в таких випадках обмежуються категоріями «більше-менше», ступінь вірогідності та ін. Це – область стратегічного планування, в якій визначається напрям, тренд розвитку подій, а тому використовуються приблизні методи оцінювання.

Кількісні показники дають можливість оцінювання об'єкту детермінованими показниками, з використанням аналітичних методів та залежностей. Це дуже велика гама показників, специфічна для кожного явища або ситуації. Звісно ж, використовуються вони в поточному плануванні, де існує необхідна маса вихідних даних та відповідні методики розрахунку показників.

Кількісні характеристики можна поділити на дві сукупності – абсолютні та відносні.

Абсолютні показники характеризують явище з одного боку, незалежно від змін або відносин з іншими складовими. Наприклад, маса тіла, чисельність виробників, відстань, термін часу. Вони, як правило, мають однозначне найменування – кг, люд., м / км, година /хвилину тощо. Значимість таких показників в тому, що вони характеризують саме процес в даний момент часу за допомогою фізичних, прозорих понять та величин. Але для управління процесом, виявлен-

ня динаміки і т.і. таких показників недостатньо, тому їх доповнюють відносними параметрами.

Відносні – це характеристики, які визначають процес не сам по собі, а відносно до якогось іншого параметру або терміну часу. Наприклад, продуктивність праці (тис грн/ люд. год), витрата ресурсу (кВтгод/рік; т/км), виробіток в поточному році у відношенні до виробітку у минулому році. Вся система індексів, які широко використовуються в практиці аналізу та планування, базується на відносних показниках.

Що стосується розрахунків ефективності, то тут найчастіше мова йде про другу групу показників – кількісні – абсолютні та відносні показники. Звісно ж, на початкових стадіях робіт, коли існує брак інформації, використовують і якісні показники. Але ж, як тільки з'являється додаткова інформація, треба переходити до більш інформативних кількісних показників, використовуючи показники обох груп. Номенклатура показників залежить від виду проекту, його вартісної характеристики. Розглянемо можливі набори показників для різних типів проектів.

➤ Для низько витратних проектів 1-го типу використовуються :

Абсолютні показники:

- Величина інвестицій на проект модернізації І мод., включаючи вартість всього комплексу матеріальних та трудових витрат на весь проект;
- Економія річних експлуатаційних витрат (формулі 3.1)

$$\Delta E_{\text{експ. річн}} = E_{\text{експ. баз.}} - E_{\text{експ. мод.}} \quad (3.1)$$

де $\Delta E_{\text{експ. річн}}$ – економія річних експлуатаційних витрат;

$E_{\text{експ. баз.}}$, $E_{\text{експ. мод.}}$ – річні експлуатаційні витрати по базовому (старому) та модернізованому (новому) варіантам.

Відносні (найважливіші) показники:

- Коефіцієнт ефективності витрат, який встановлюється по формулі 3.2

$$E_{\text{розр.}} = \Delta E_{\text{експ. річн.}} / I_{\text{мод.}} \quad (3.2)$$

Ця величина порівнюється з нормативним коефіцієнтом ефективності по галузі або в цілому – по господарству (як приклад, $0,15 \div 0,2$)

- Термін окупності, який розраховується за формулою 3.3, і показує термін повернення вкладених коштів за рахунок одержаної річної економії

$$T_{\text{окуп.}} = I_{\text{мод.}} / \Delta E_{\text{експ. річн.}} \quad (3.3)$$

Для таких проектів, як було сказано, цей період не повинен перевищувати 2.

➤ Для середньо та високо витратних проектів 2-го та 3-го типів зі строками реалізації більше 2-х років та довгих строків використання використовують такі показники:

Абсолютні показники:

- Величина інвестицій I_{Σ} в проект, включаючи вартість проектування, обладнання, будівельно-монтажних, налагоджувальних та інших робіт;

- Чистий прибуток $Пр.чист.$ за рік

- Річний грошовий потік, $ГП\ річн. = Пр.чист. + A\ річн.$

- Річний дисконтований грошовий потік, $ДГП\ річн. = ГП\ річн. \times K\ диск.$

- Кумулятивний грошовий потік, $КГП = \sum ДГП\ річн.$

- Чистий дисконтований грошовий потік $ЧГП = КГП - I_{\Sigma}$

Відносні (найважливіші) показники:

- Індекс рентабельності проекту IR , який розраховується за формулою 3.4 і показує відношення кумулятивного грошового потоку $КГП$ до дисконтованих інвестицій $I_{\Sigma}\ диск.$

$$IR = КГП / I_{\Sigma}\ диск. \quad (3.4)$$

- Середньорічна рентабельність проекту в цілому, $R\ річн.$ розраховується за формулою 3.5, як відношення середнього за рік кумулятивного грошового потоку ($КДП / T\ розр.$) до сумарних дисконтованих інвестицій на проект ($I_{\Sigma}\ диск.$)

$$R\ річн. = (КДП / T\ розр.) / I_{\Sigma}\ диск. \quad (3.5)$$

- Внутрішня норма прибутковості $ВНП$ (IRR), яка показує граничну норму прибутковості проекту, при якій витрати дорівнюють прибутку; розраховується або графічним, або приблизним аналітичним методом.

- Термін повернення капіталу $T\ повер.$ (PP), який вказує термін, за який сумарна економія від проекту дорівнює інвестиціям з урахуванням дисконтування витрат; розраховується по формулі 3.6

$$T\ повер. = I_{\Sigma}\ диск. / (КДП / T\ розр.) \quad (3.6)$$

Треба відзначити, що наведений перелік показників – лише їх найважливіша, найбільш широко вживана частина. Для аналітичних цілей можна використовувати інші, більш конкретні, специфічні показники - критерії.

Між показниками та критеріями існує певна різниця.

Показники – це велика кількість абсолютних та відносних величин, які характеризують явище з одного якогось боку, а тому використовуються у сукупності. Тут постає питання кількості та якості інформації в цілому. Взагалі основна вимога до інформації – її якість, надійність та репрезентативність. Немале значення має також вартість одержаних даних. Тому дослідник вирішує такі питання самостійно, виходячи зі своїх потреб та можливостей.

Таблиця 3.2.– Система показників і критеріїв ефективності проектів

Види показників ефективності	Типи інноваційних проектів	
	Низько витратні проекти	Середньо, високо витратні проекти
Абсолютні	1. Інвестиції на проект, І мод., тис. грн. 2. Економія річних експлуатаційних витрат, ΔE експ. річн. тис. грн.	1. Інвестиції на проект, І мод., тис. грн. 2. Чистий прибуток від проекту за рік, Пр.чист.річн., тис. грн.. 3. Річний грошовий потік, ГП річн., тис. грн. 4. Дисконтований грошовий річний потік, ДГП річн., тис.грн. 5. Кумулятивний грошовий потік за період Т розр., КГП, тис.грн. 6. Чистий грошовий потік, ЧГП, тис.грн.
Відносні	1. Розрахунковий коефіцієнт ефективності проекту, Е розр. 2. Термін окупності витрат, Т окуп., рік	1. Індекс рентабельності проекту ІР 2. Середньорічна рентабельність проекту R річн., Внутрішня норма прибутковості ВНП (IRR) Термін повернення капіталу Т повер. (PP)

Для прийняття заключного рішення по проблемі така велика маса інформації не потрібна, і, навіть, заважає, тому що відволікає увагу на другорядні фактори. Тому із всієї сукупності показників виділяють найважливіші, які і використовують у якості критеріїв. Тут важливе, щоб обрані критерії відповідали цілям проекту або явища, що оцінюється. На практиці може бути недостатньо одного критерію, але їх кількість повинна бути обмеженою – від 1-го до 3-х.

Наприклад, нововведення визнається ефективним, якщо чисельна величина ІР перевищує одиницю. Цей показник також характеризує ступінь стійкості проекту. Проект визнається стійким, якщо чисельна величина ІР більше двох. Це дозволяє проводити ранжування варіантів інвестицій з точки зору їх привабливості.

В даному разі, виходячи з інтересів інвестора і його бажання як найшвидше повернути вкладені кошти, найчастіше у якості критерію економічної ефективності проекту виступають терміни окупності або повернення капіталу. Тим не менш, треба визначити, що для крупних проектів 2-го та 3-го типів у якості критерію можна використовувати також чистий грошовий потік (не зважаючи на те, що це абсолютний показник) та індекс рентабельності проекту. Для таких проектів додається певна кількість якісних показників, які, як правило, характеризують вплив зовнішнього середовища, який важко оцінити кількісними, де-

термінованими показниками. Тому тут використовують експертні оцінки та їх похідні.

3.3. Визначення та аналіз термінів повернення капіталу на ранніх стадіях проектування та реалізації проекту

Термін повернення капіталу – складний показник з точки зору методології, тому що з боку розрахунку – це відносний показник, а з боку змісту та розмірності – абсолютний. Але це – чисто методологічні особливості, які, між іншим, свідчать про складності економіки, як науки.

Сутність цього показника в тому, що він показує термін в роках, необхідний для повернення вкладених коштів. Тільки після проходження цієї критичної точки інвестор починає заробляти на проекті. Саме тому цей показник T повер. може бути використаний як критерій ефективності проекту на різних етапах його реалізації.

Головна вимога, виходячи з економічної сутності цього показника – це те, що він повинен бути не довше, ніж розрахунковий період T розр.

Тобто (T повер. $\leq T$ розр.)

Однак такої вимоги може бути недостатньо, тому що різниця між двома величинами може бути невеликою, а це означає, що період саме накопичення коштів за рахунок ефективності проекту, формування прибутку недостатній. Суть не тільки в тому, щоб виконувалась обов'язкова, але недостатня умова (T повер. $\leq T$ розр.), а в тому, яка різниця між цими показниками.

Для позитивного результату та накопичення коштів за розрахунковий період різниця між цими величинами, а саме $\Delta T = (T \text{ розр.} - T \text{ повер.})$ повинна бути якомога більш значною. Для математичної інтерпретації цієї вимоги можна використати відносну величину запасу по терміну повернення капіталу $K_{\text{зап.т}}$, яка розраховується по формулі 3.7

$$K_{\text{зап.т}} = \Delta T / T \text{ розр.} = (T \text{ розр.} - T \text{ повер.}) / T \text{ розр.} \quad (3.7)$$

По своїй суті цей коефіцієнт аналогічний коефіцієнту запасу, який визначається при розрахунках точки беззбитковості. Теоретично він може змінюватися від 0 до 1, але на практиці такого не може бути.

Якщо $K_{\text{зап.т}} = 0$, це означає, що $\Delta T = 0$, а значить $T \text{ повер.} = T \text{ розр.}$, тобто часу для накопичення коштів немає, що свідчить про економічну нераціональність реалізації проекту – він є недоцільним.

Якщо $K_{\text{зап.т}} = 1$, то $\Delta T = T \text{ розр.}$, а $T \text{ поверн.} = 0$.

Це означає, що капітал повертається миттєво, що технологічно і економічно неможливе. Це якась гіпотетична ситуація.

Реальна зона можливих випадків буде між цими двома граничними точками – 0 та 1. Тобто $0 \leq K_{\text{зап.т}} \leq 1$.

На рис. 3.3 наведена схема, яка ілюструє цю ситуацію.

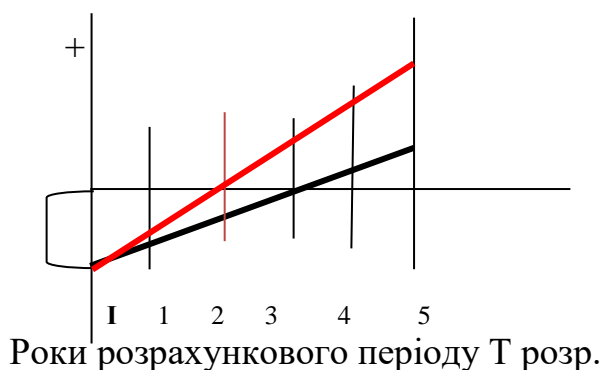


Рисунок 3.3 Схема «термін повернення – розрахунковий період»

На рис.3.3 вказані 2 випадки, коли термін повернення капіталу в одному випадку (червоним кольором) складає 2 роки, а в другому (чорним) – 3 роки. Розрахунковий період в обох випадках – 5 років.

Це означає, що коефіцієнти запасу по часу повернення дорівнюють:

в першому випадку $K_{\text{зап.Т}} = (5-2) / 5 = 0,6$

в другому випадку $K_{\text{зап.Т}} = (5-3) / 5 = 0,4$

Тобто перший випадок більш ефективний, тому що 60% часу від розрахункового періоду інвестор має для одержання прибутку та накопичення коштів. В другому разі – це тільки 40%.

Враховуючи досвід реалізації проектів в промисловості, можна всю зону можливих значень $K_{\text{зап.Т}}$ розділити на 3 інтервали, які відрізняються долею часу ефективного використання проектів. Ці зони та їх характеристики наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Зони значень коефіцієнту запасу по часу Т розр.

Зони значень $K_{\text{зап.Т}}$	Величина $K_{\text{зап.Т}}$	Доля часу для накопичення коштів	Рівень ризику з боку запасу часу для використання проекту
1. Перша зона	$0,1 \div 0,3$	$10 \div 30 \%$	Максимальний
2. Друга зона	$0,3 \div 0,6$	$30 \div 60 \%$	Середній
3. Третя зона	$0,6 \div 1,0$	Більш, ніж 60%	Мінімальний ÷

Перша зона – коефіцієнт запасу $K_{\text{зап.Т}}$ мінімальний ($0,1 \div 0,3$), що означає, що термін для повернення коштів складає всього від 10 до 30 %. При таких умовах ризику – максимальні .

Друга зона – коефіцієнт запасу $K_{\text{зап.Т}}$ середній ($0,3 \div 0,6$). Тобто для повернення вкладених коштів залишається від 30 до 60 % часу, що значно покращує ситуацію та мінімізує ризику.

Третя зона – коефіцієнт запасу $K_{\text{зап.т}}$ максимальний ($0,6 \div 1,0$), що є дуже позитивним фактором, який, до того ж, мінімізує ризики. Але треба відзначити, що такі випадки трапляються дуже рідко, особливо для середніх та великих проектів. В крайніх значеннях ($0,9 \div 1,0$) – це просто гіпотетична ситуація.

Практично для проектів в області машинобудування, враховуючи їх специфіку – тривалий підготовчий період та період реалізації – реальне значення коефіцієнту запасу $K_{\text{зап.т}}$ обмежено значеннями $0,4 \div 0,5$. Це забезпечує стійку ситуацію не тільки для повернення вкладених коштів, а й для накопичення прибутку продовж досить тривалого часу – біля половини розрахункового періоду.

Підсумовуючи все сказане, можна констатувати, що визначення коефіцієнту запасу по часу $K_{\text{зап.т}}$ дозволить провести певний експрес-аналіз надійності та ефективності проекту. Це важливо для управління великими проектами з довгими строками реалізації, що потребує постійного моніторингу ситуації та корегування у разі необхідності.

3.4. Регулювання співвідношення прибутку та інвестицій в процесі реалізації проекту

На стадії вибору проекту та на більш пізніх стадіях його реалізації доволі часто виникає потреба корегування базових величин, які формують всю економічну частину документації.

Справа в тому, що з часом змінюються зовнішні, а часто і внутрішні обставини, а це потребує корегування вихідних даних, і, як слідство, показників та критеріїв ефективності.

На перший погляд для підвищення ефективності проекту треба просто зменшити розмір інвестицій, що призведе до відповідних змін показників ефективності. Але між цими величинами не така пряма залежність. Це пояснюється тим, що до грошового потоку крім прибутку входить також величина амортизаційних відрахувань, які напряму зв'язані з показником інвестицій, але з протилежним знаком.

Дійсно, грошовий потік $ГП = Пр.чист + А \text{ річн.};$

$А \text{ річн.} = I \times a \text{ ам.},$ де $a \text{ ам.}$ – річна норма амортизаційних відрахувань.

Якщо ми зменшуємо інвестицій I , то відповідно зменшуються і амортизаційні відрахування, які є складовою грошового потоку.

Для більш детальної ілюстрації цього положення розглянемо ці залежності, а для спрощення логіки скористаємося методом аннуїтетів.

Приймемо, що $КГП = ГП \text{ річн.} \times \sum K \text{ диск. } t$, тоді чистий грошовий потік дорівнює $ЧГП = КГП - I = (Пр. \text{ чист.річн.} + А \text{ річн.}) \times \sum K \text{ диск. } t - I$.

Тоді $ЧГП = (Пр. \text{ чист.річн.} + I \times a \text{ ам.}) \times \sum K \text{ диск. } t - I =$

$$\text{Пр. чист.річн.} \times \sum K \text{ диск. } t + I \times a \text{ ам} \times \sum K \text{ диск. } t - I =$$

Виділимо величину $(I \times a \text{ ам} \times \sum K \text{ диск. } t)$ і визначимо її як дисконтовані амортизаційні відрахування за весь розрахунковий період – $I \text{ ам.}$, тоді

$$\text{ЧГП} = \text{Пр. чист.річн.} \times \sum K \text{ диск. } t + I \text{ ам.} - I$$

Для спрощення міркувань, а також враховуючи, що $a \text{ ам}$ та $\sum K \text{ диск. } t$ це – постійні величини для даного проекту, визначимо їх суму коефіцієнтом $K \text{ ам. диск.} = (a \text{ ам} \times \sum K \text{ диск. } t)$; тоді $I \text{ ам.} = I \times K \text{ ам. диск.}$,

Він показує долю дисконтованих амортизаційних відрахувань за весь розрахунковий період, яка формує чистий грошовий потік.

$$\text{ЧГП} = \text{Пр. чист.річн.} \times \sum K \text{ диск. } t + I \text{ ам.} - I =$$

$$\text{Пр. чист.річн.} \times \sum K \text{ диск. } t + I \times K \text{ ам. диск.} - I =$$

$$\text{Пр. чист.річн.} \times \sum K \text{ диск. } t + I (1 - K \text{ ам. диск.})$$

Якщо нам вдалося зменшити інвестиції на величину ΔI , то приріст чистого грошового потоку $\Delta \text{ЧГП} = \Delta I \times (1 - a \text{ ам} \times \sum K \text{ диск. } t)$

Для прикладу розглянемо ситуацію для машинобудування, коли $a \text{ ам} = 0,2$;

розрахунковий період $T \text{ розр.} = 5$ років; норма дисконтування $E \text{ норм.д} = 0,15$; $\sum K \text{ диск. } t = 3,35$. Тоді величина $(a \text{ ам} \times \sum K \text{ диск. } t) = 0,67$.

$$\text{Тобто приріст ЧГП складатиме } \Delta \text{ЧГП} = \Delta I \times (1 - 0,67) = \Delta I \times 0,33$$

Це – дуже значний висновок для управління проектом на різних стадіях.

➤ При плануванні проекту на початковому етапі слід розуміти, що зменшення інвестицій підвищує базовий показник ефективності ЧГП тільки на 33% від зменшення витрат. Інші кошти завдяки амортизації – повертаються до коштів, які в подальшому можуть бути використані для реновації і т.і. Тобто треба порівнювати сучасну економію коштів та довгостроковий ефект при експлуатації об'єкту. До того ж – така операція, як правило, призводить до зниження якості, продовження термінів проведення робіт та ін. Це також може призвести до підвищення експлуатаційних витрат на протязі всього періоду експлуатації. *Висловлення про скупого, який платить двічі, має суттєвий економічний сенс!*

➤ Підвищення інвестицій, звісно ж, зменшує ефективність проекту, але не на всю суму підвищення, а тільки на її третину, 33% (для даного прикладу). Тобто втрати не такі вже й критичні. З іншого боку, ця операція може призвести до сталого, планового виконання проекту, а в подальшому – до більш високої якості експлуатації об'єкту взагалі.

Практичні рекомендації. При необхідності вибору варіанту проекту по ефективності з урахуванням витрат, інвестицій, треба розуміти, що є тільки 2 шляхи для одержання позитивного результату:

- 1 – за рахунок економії витрат, інвестицій;
- 2 – за рахунок підвищення якості технічного рішення;
- 3 – за рахунок збільшення обсягів виробництва.

Однак за економічним змістом 2-й та 3-й шляхи можна об'єднати, тому що обидва вони потребують додаткових інвестицій.

Здається, що перший напрямок більш привабливий, тому що його легше реалізувати. На справді ж, це не зовсім так. Ця економія неодмінно негативно вплине як на умови проведення робіт по реалізації проекту, так і на якість подальшої експлуатації об'єкту продовж всього терміну експлуатації.

Другий шлях (2-й та 3-й варіанти) – більш складний, але стратегічно більш ефективний. Навіть, якщо початкові інвестиції зростуть, то показники ефективності погіршаться тільки на 33 % від початкових значень. Але якщо оцінити величину експлуатаційних витрат за період експлуатації (можливо з використанням поняття ціна споживання, яка враховує всю сукупність витрат за цей період), то програшу в сукупних витратах може і не буде завдяки підвищеній якості виробу та проекту в цілому. Тут, правда, виникає проблема адекватного розрахунку експлуатаційних витрат за весь період експлуатації, але на стадії проектування, стратегічно, можна обмежитись середніми величинами.

Крім того, у випадку, коли йдеться про впровадження нових технологій, які саме й потребують додаткових витрат, як правило, продовжується термін ефективної експлуатації, що є дуже важливим фактором, який треба враховувати.

Всі ці міркування призводять до досить тривіальних висновків: можна економити, а можна заробляти, впроваджуючи нові конструктивні, технологічні, організаційні рішення. В нашому випадку мова йде про розвиток виробництва на базі нових технологічних рішень в широкому сенсі.

Звісно ж, тут ми впритул підходимо до організації та відповідних витрат на розвиток науково-технічних розробок та підготовки сучасних спеціалістів технічного та організаційного напрямів.

При всій складності ситуації в нашій країні в теперішній час є надія, що ці базові проблеми будуть вирішуватись, і Україна повернеться до дійсно сучасних модернових, розвинених країн.

Висновки

1. Інноваційні проекти з економічної точки зору відрізняються рівнем радикальності, інноваційності, що призводить до різних рівнів витрат.

2. З точки зору витрат пропонується поділити всі проекти на 3 групи – низько, середньо та високо витратні. Методика розрахунку ефективності при цьому відрізняється.

3. Для невеликих проектів першого та другого типу достатньо використовувати статичний метод і відповідні показники ефективності. Для крупних середніх та високо витратних проектів треба використовувати динамічний метод з урахуванням фактору часу і дисконтуванням витрат.

4. Для проведення більш обґрунтованого аналізу щодо вибору варіанту проекту або конкретної ситуації на даний час по проекту, який вже реалізується, можна рекомендувати крім визначення самого терміну повернення капіталу T повер., розрахувати коефіцієнт запасу по часу повернення відносно до тривалості розрахункового періоду T розр. – K зап. т, який дозволяє встановити долю розрахункового періоду, на протязі якого інвестор може накопичувати кошти після їх повернення.

5. Для окремих галузей промисловості середнє значення такого коефіцієнту треба встановлювати з урахуванням специфіки галузі та виробництва. Наприклад, для машинобудування можна говорити про значення K зап.т на рівні $0,5 \div 0,6$. Це означає, що на протязі половини терміну повернення капіталу відбувається процес накопичення коштів, що є достатнім та важливим як для інвестора, так і для інших учасників інноваційного процесу.

6. При реалізації довгострокових проектів виникає потреба корегувати основні економічні характеристики у зв'язку зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Одним з основних показників, які цього потребують, є величина інвестицій. Важливим є те, що у зв'язку зі структурою грошового потоку, до якого входять амортизаційні відрахування, зменшення величини інвестицій на величину ΔI призводить до збільшення чистого грошового потоку тільки на 33% від ΔI . Тобто очікуваний ефект буде дорівнювати тільки 33% від зекономленої величини.

7. При зростанні інвестицій, які, як правило, пов'язані з впровадженням нових технічних рішень, погіршення показників ефективності буде складати не всі 100 % збільшення інвестицій, а лише 33 %, що суттєво спрощує ситуацію. Крім того, слід враховувати покращення показників ефективності експлуатації, а також можливе збільшення термінів ефективного використання нової машини, установки, тощо.

Література

1. Львов Д.С. Совершенствование управления в условиях интенсификации производства. – М.: Высшая школа, 1986. – 346 с.
2. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України / В.М.Геєць, В.П.Семиноженко. – х.: Константа, 2006. – 272 с.
3. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В.Савицкая - 7-е изд., испр. – Мн. : Новое знание.2002.-704 с.
4. Оценка эффективности инновационных проектов на ранних стадиях проектирования / С.П.Сударкина // Вестник НТУ «Харьковский политехниче-

ський інститут» (економічні науки). – Х.: НТУ «ХПІ». 2017. - № 46 (1267). – С. 121-126. ISSN 2519-4461.

5. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. – Львів: ПБІНБУ, 2000.

6. Якубовський М. Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 р. / М. Якубовський, В. Новицький, Ю. Кіндзерський // Економіка України. – 2007 - №11. – с. 4-20

7. Савченко О.І. Використання системи збалансованих показників для інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств / О.І.Савченко // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). – НТУ «ХПІ» .2016.- №28 (1200) - с.3-8. ISSN2519-4461

8. Крамської Д.Ю. Обґрунтування методів оцінки розвитку виробництва і ефективності інвестицій / Д.Ю.Крамської //Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). – Х.: НТУ «ХПІ». – 2016. - №48 (1220). С. 50-57.

**Розділ 4. Теоретичні засади та алгоритм розробки стратегічних
планів розвитку промислового підприємства**
автор - доц. Кітченко О.М.

Вступ

4.1. Основні засади стратегічного маркетингового планування в промисловості.

4.2. Система стратегічного маркетингового планування на промисловому підприємстві

4.3. Алгоритм та зміст етапів стратегічного маркетингового планування на промислових підприємствах.

Висновки

Література

Вступ

Радикальні зміни, що відбуваються в економіці України, впливають на умови господарювання промислових підприємств, на пріоритети та напрямки їх діяльності. Невизначеність та складність зовнішнього середовища потребує від підприємства розв'язання багатьох питань, що стоять на шляху їх ефективного функціонування в умовах ринкової економіки. Початковою умовою успішної діяльності виробника промислових товарів є його орієнтація на ринок з урахуванням регулюючої ролі державної політики в галузі ринкових відносин. Виходячи з цього, діяльність підприємства повинна здійснюватися, в тому числі, на засадах стратегічного маркетингового планування, а саме, розробці стратегічних планів, які дозволяють створювати і підтримувати стратегічну відповідність між ціллю і потенційними можливостями підприємства.

Для забезпечення стійкої конкурентної переваги, ефективної адаптації до умов зовнішнього середовища та сталого ринкового потенціалу і відповідного росту рентабельності виробнику необхідно постійно відстежувати зміни конкретного ринку і прогнозувати ринкову ситуацію. Все це є завданням стратегічного планування маркетингової діяльності. Саме за допомогою стратегічного планування керівники (як правило, інституційного рівня управління) мають можливість оцінити і скоординувати внутрішні можливості підприємства з попитом споживачів на власну продукцію, продукцію конкурентів, їх стратегію, проаналізувати можливість залучення потенційних постачальників та в цілому – розширення своїх ринків.

4.1. Основні засади стратегічного маркетингового планування в промисловості

Стратегічне планування як процес – це визначення цілей підприємства, його місії на ринку (в галузі, в економіці країни) та обґрунтування стратегічних засобів, які необхідні для ефективної маркетингової діяльності та реалізації обраної стратегії.

Ціллю стратегічного планування на рівні підприємства є створення і реформування комерційної діяльності підприємства, його продукту, спрямованого на успішний розвиток і досягнення поставлених цілей [5].

Об'єктом стратегічного маркетингового планування є ефективна маркетингова діяльність підприємства.

За допомогою стратегічного планування маркетингової діяльності виробники промислової продукції визначають варіанти, сутність і характер взаємодії з різними сегментами мікро-маркетингового середовища на перспективу [1].

Стратегічне планування маркетингової діяльності промислового підприємства тісно пов'язане з оперативним та тактичним, поточним. Але, якщо основою стратегічного планування є аналіз, то основою оперативного та тактичного планування є дії, тобто активний процес, що спрямовано на реалізацію отриманих аналітичних даних за допомогою тактичних засобів, як то товар, ціна, збут, просування – рис. 4.1 [3,4].

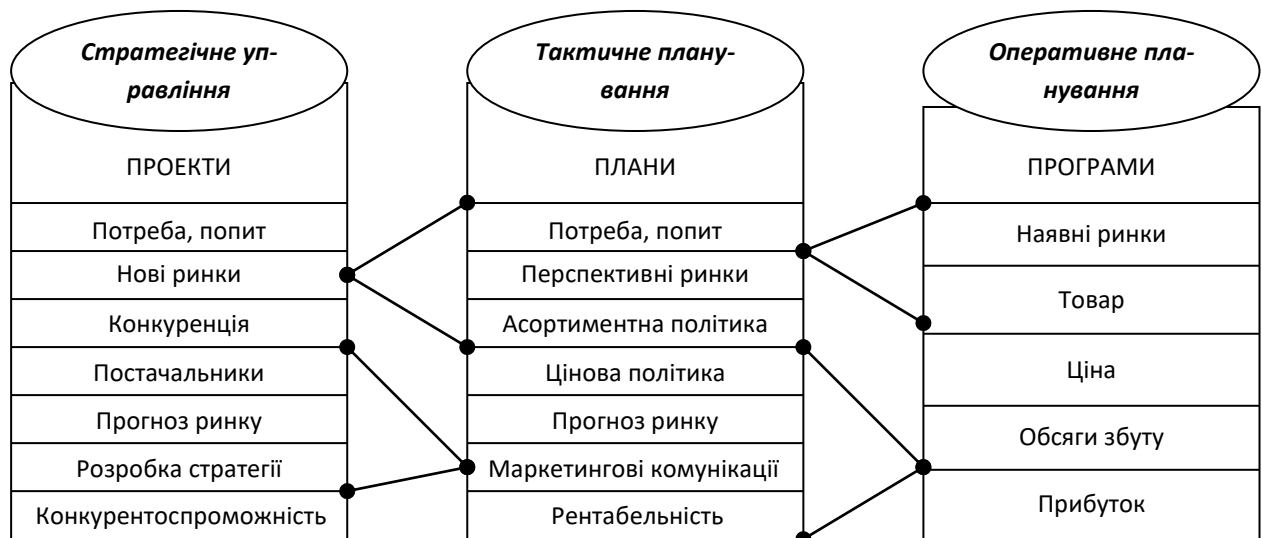


Рисунок 4.1. Поєднання оперативного, тактичного і стратегічного планування маркетингової діяльності промислового підприємства

Проекти, які входять до стратегічного плану, відрізняються від програм оперативного планування за часовим інтервалом та орієнтацією на вирішення

проблем. Тактичне планування служить основою та інформаційною базою стратегічного проектування і живиться з фактичних показників оперативного планування.

Тому, перший етап – це стратегічне планування, яке уявляє собою глобальну стратегію діяльності підприємства. На цьому рівні проводиться аналіз можливостей підприємства щодо завоювання ринків та розподілення наявних ресурсів, встановлення довгострокових цілей на 3-5 років щодо положення підприємства в галузі.

Наступний, другий етап – це розробка певних маркетингових стратегій, які допомагають досягти глобальних цілей підприємства, що встановлюються на першому етапі планування. Взагалі, ці стратегії направлені на просування та підтримування товару на ринку, це так звані функціональні стратегії.

На третьому етапі формується конкретні маркетингові програми, націлені на досягнення функціональних стратегій.

Самостійність підприємств України при встановленні цілей і завдань, а також пошук шляхів їх досягнення обумовили зростання значущості ролі стратегічного маркетингового планування, яке є фундаментом управлінської функції та інструментом формування системи цілей підприємства, визначення його потенційних можливостей і шансів. Адаптивність стратегічного маркетингового планування до зовнішнього середовища обумовлює здійснення регулярної розробки і корекції формалізованих планів, перегляд виконання стратегічних планів, проектів, програм тощо.

Стратегічне планування має кілька пов'язаних рівнів:

- рівень галузі;
- рівень підприємства;
- функціональний рівень – рис. 4.2

Стратегічне планування маркетингової діяльності на рівні галузі вміщує розробку конкурентних стратегій на цільових для підприємства ринках, а також координацію різних підрозділів підприємства між собою для досягнення встановлених стратегій.

Планування на рівні підприємства має на меті визначення цільових ринків, розробку продуктових стратегій, а також визначення необхідних ресурсів для досягнення встановлених цілей.

Функціональний рівень планування передбачає розробку короткострокових стратегій для реалізації стратегічних планів, які були сформульовані для перших двох рівнів.

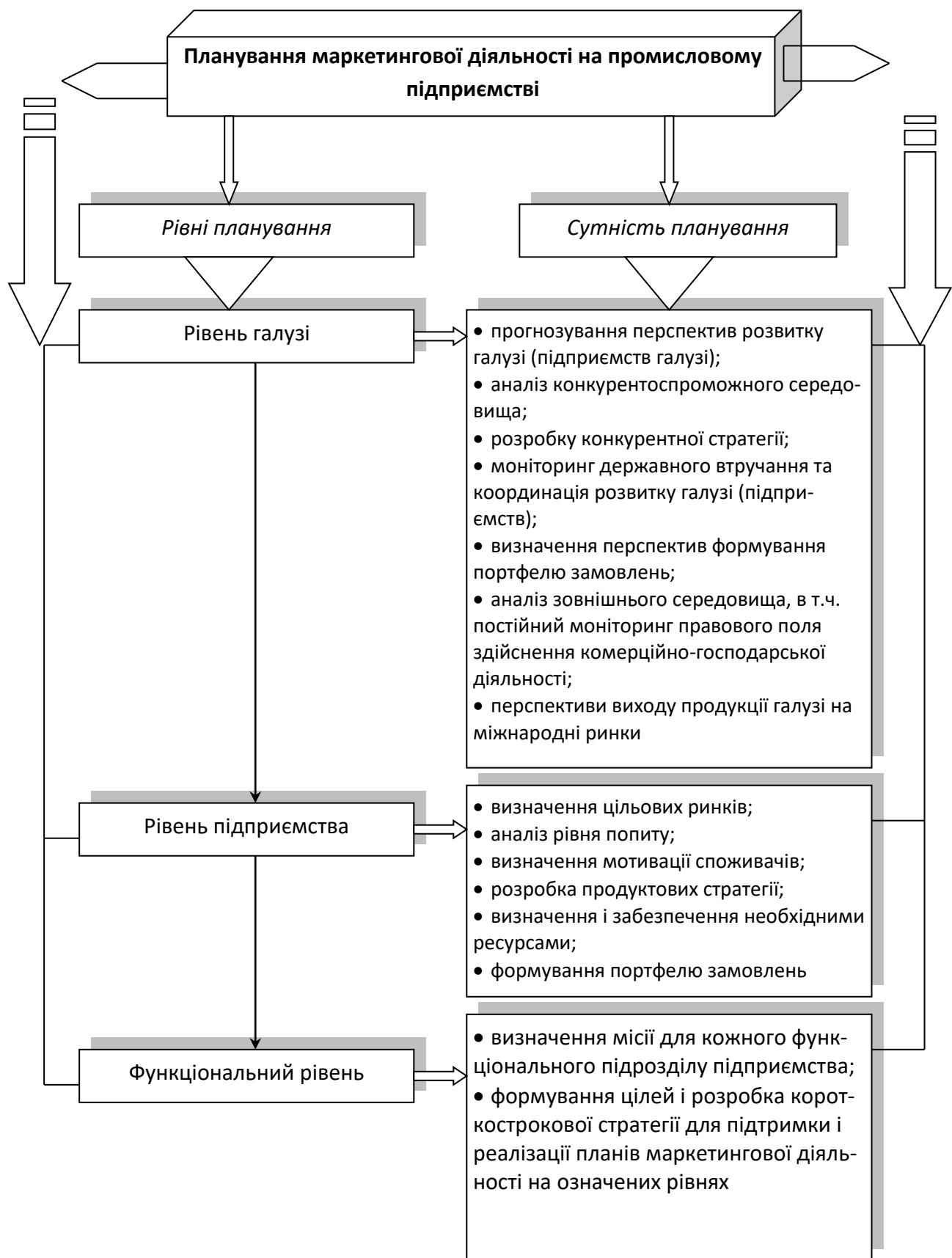


Рисунок 4.2. Рівні планування маркетингової діяльності та їх сутність

4.2. Система стратегічного маркетингового планування на промисловому підприємстві

Успіх підприємств, які працюють на промислових ринках, в багатьох випадках можна визначати ефективністю стратегічного планування. Жорстка конкуренція, постійні зміни ринкового середовища та інші фактори обумовлюють той факт, що промислові підприємства повинні заздалегідь планувати свою маркетингову діяльність та приймати рішення на базі чітко сформульованих ринкових стратегій.

Загальна схема планування маркетингової діяльності на промисловому підприємстві може мати такий вигляд – рис. 4.3.

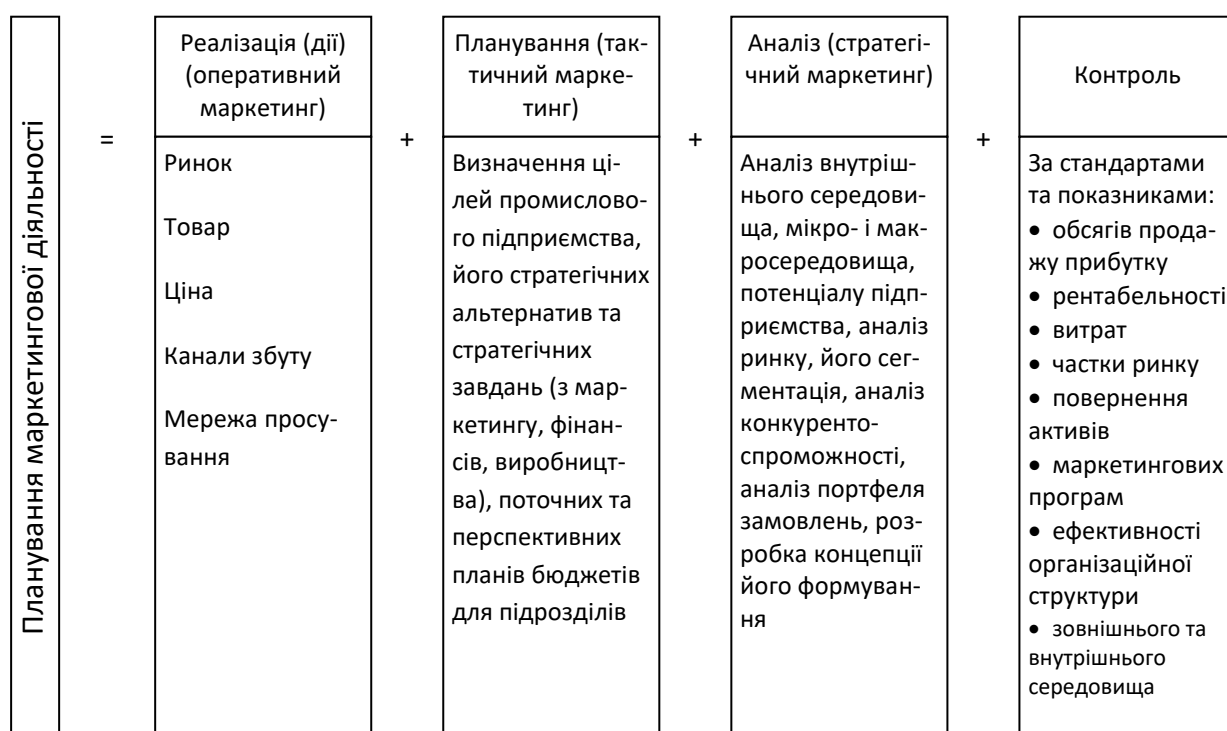


Рисунок 4.3. Схема планування маркетингової діяльності на промисловому підприємстві

Наведена схема демонструє, що стратегічному маркетингу передують проведення системного і постійного аналізу ринкової ситуації, потреб ключових груп споживачів, а також розробка концепцій ефективних товарів, які в змозі забезпечити конкурентну перевагу підприємства. І якщо оперативний маркетинг забезпечує прибуток у поточний момент, тактичний – на короткострокову перспективу, то стратегічний – це економічний потенціал підприємства на майбутнє [6].

Стратегічний маркетинг як система управління питаннями маркетингу на підприємстві тісно пов'язана і залежить від особливостей самого об'єкта управління – тобто промислового підприємства. Тому, визначаючи особливості стратегічного маркетингу, потрібно перш за все ідентифікувати особливості і специфіку промислового підприємства.

Промислове виробництво має ряд істотних технічних, організаційних і економічних особливостей, серед яких найважливішими є такі:

- Промислове виробництво відрізняється високою капіталоемністю і трудомісткістю, його функціонування вимагає значних фінансових витрат як відносно інноваційної діяльності, так і в частині поточних витрат.
- Виробничі цикли промислової продукції надто тривалі, особливо у важкій промисловості, а це, у свою чергу, впливає на організацію, економіку виробництва і маркетингову діяльність підприємства.
- Для реалізації інноваційної політики потрібні, як правило, значні терміни і засоби, що приводить до необхідності постійного кредитування і кооперації з іншими підприємствами.
- Випуск нових виробів, модернізація існуючих об'єктів, підтримка рівня якості продукції пов'язані з необхідністю проведення великих об'ємів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що також ускладнює організацію виробництва в цілому.
- Для значної частини продукції промислового призначення (особливо для важкої промисловості) характерна глибока сегментація ринку аж до адресного виробництва, що накладає відбиток і на маркетингову політику підприємств.
- Сучасний стан промислового виробництва відрізняється високими темпами науково-технічного прогресу, що приводить до появи нових, досконаліших машин і механізмів, нових ефективних технологій, форм організації виробництва, тощо.

Все це сприяє посиленню конкуренції, появі товарів-субститутів, що в свою чергу, вимагає від фірми-виробника проведення повноцінних маркетингових досліджень.

Визначивши основні особливості промислових виробництв, можна сказати, що стратегічне планування маркетингової діяльності підприємств, які функціонують на промисловому ринку, має певні відмінності та специфіку порівняно з плануванням маркетингу на підприємствах, які обслуговують споживчий ринок, а саме:

- на промисловому ринку обсяги збуту, закупівель та розмір індивідуального споживання значніший ніж на споживчому ринку;

- на промисловому ринку в порівнянні з споживчим ринком – кількість споживачів відносно незначна, їх розміщення географічно сконцентроване, а природа закупівель – більш відповідальна та професійна;

- якщо на споживчому ринку прийняття рішень про закупівлю приймається одноосібно або кількома особами, то на промисловому ринку – бере участь значна кількість людей;

- до планування маркетингової діяльності на промисловому підприємстві залучаються керівники всіх структурних підрозділів, при цьому враховуються стратегії практично всіх функціональних підрозділів: фінансових, збутових, маркетингових, кадрових та ін.

Значення стратегічного планування маркетингової діяльності промислового підприємства полягає:

- у визначенні напрямів науково-технічного розвитку даної та суміжних галузей та відповідності даного підприємства новим викликам;

- організації процесу вивчення потреб ринку, окремих споживачів, плануванні продукції, її просуванні, збуті і розробці цінової політики на базі одержаних даних стратегічних маркетингових досліджень;

- у можливості визначити рівень витрат та їх ефективність для різних варіантів розвитку подій з урахуванням рівня достовірності та ризиків;

- у забезпеченні кожного функціонального підрозділу чіткими цілями і завданнями, які комплексно пов'язані з загальними цілями і завданнями підприємства та відповідають його місії;

- у стимулюванні координації зусиль всіх функціональних підрозділів з метою запобігання можливих конфліктів, розбіжності економічних інтересів та функціональної ізоляції;

- у проведенні постійного маркетингового контролю власних сильних і слабких сторін, можливостей і загроз оточуючого середовища з метою досягнення максимального ефекту від використання сильних сторін і мінімізації слабких (або перетворення їх у сильні) та адаптації маркетингової діяльності підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища;

- у визначенні альтернативних дій або їх комбінації, які підприємство може протиставити змінам у макро- та мікроринковому середовищі;

- у створенні основи для перерозподілу ресурсів підприємства у разі необхідності та переходу на інший сценарій розвитку подій.

В цілому в практичній діяльності стратегічне планування на промислових підприємствах координує їх діяльність з урахуванням ринкової ситуації, забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, допомагає розв'язати основні проблеми ресурсозбереження, зниження собівартості, активізації власного рин-

кового потенціалу, націлює підприємство на визначення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування є фундаментом для решти видів планування на підприємстві. Кожен структурний підрозділ, який відповідає за окремий товар або вид діяльності, повинен розробляти свої конкретні маркетингові і інші плани, відповідно до загального плану підприємства. Однією з умов досягнення поставлених стратегічних цілей є злагоджена робота основних функціональних одиниць підприємства у всіх областях – в маркетингу, у фінансовій політиці, в фінансовому обліку, в постачанні, у виробництві, в забезпеченні кадрами та ін.

4.3. Алгоритм та зміст етапів стратегічного маркетингового планування на промислових підприємствах

Як зазначалося вище, планування маркетингової діяльності здійснюється на трьох рівнях: на рівні галузі, підприємства та функціональному рівні, тобто на рівні стратегічного господарського підрозділу (СГП) або стратегічної бізнес-одиниці (СБО). На кожному з означених рівнів стратегічне планування здійснюється шляхом реалізації певних етапів, назва, послідовність та сутність яких наведені на рис. 4.4.

Процес стратегічного маркетингового планування починається з визначення місії фірми (корпоративної місії, місії бізнесу) – основної узагальненої довгострокової мети фірми, в якій задекларовано її призначення та принципи існування. Далі стратегічні цілі конкретизуються на кожному рівні управління.

Маркетингові цілі підпорядковані загальним цілям фірми, а маркетингова стратегія є складовою стратегії підприємства, яка формується на основі стратегічного аналізу маркетингового середовища (стратегічного аудиту). Що стосується визначення цілей, то можна назвати 2 групи цілей, що має на меті будь-яке промислове підприємство, а саме: комерційні та соціально-економічні.

До комерційних цілей можна віднести:

- **Прибуток** – класична економічна теорія визначає, що фірма намагатиметься довести до максимальної величини довгостроковий прибуток, який можна одержати від операційної діяльності;
- **Дохід від продажу** – якщо прибуток достатній, фірма може підтримати чи збільшити рівень продажу навіть з мінімальною прибутковістю;
- **Частка ринку** – підприємство на власний розсуд може зберегти чи збільшити свою частку ринку. Частка ринку – показник успішності конкретного підприємства стосовно загального становища всіх фірм галузі;
- **Обсяг випуску товарів на продаж** – у відповідності до ситуації на ринку, наявності ресурсів та умов для виробництва підприємство може обирати – зберігати чи збільшувати обсяг випуску виробів, які воно продає;

- **Енерго- та ресурсозбереження** – сучасне промислове підприємство, яке економно витрачає всі наявні ресурси, має певний ряд конкурентних переваг перед своїми конкурентами.

До соціально-економічних цілей можна віднести:

- **Виживання.** Підприємство, як правило, вибирає рішення, що вимагає «розумних» витрат замість дій, які потребують великих витрат, бо останнє може виявитися небезпечним у майбутньому, оскільки фірма мусить вижити сьогодні, щоб залишитись у бізнесі завтра.

- **Соціальна відповідальність.** Підприємство намагається заздалегідь зрівноважити суперечливі інтереси споживачів, службовців і акціонерів навіть за рахунок доходів. На етапі стратегічного планування такі питання вирішувати краще і ефективніше, ніж на наступних стадіях планування та реалізації проекту.

Вибір і розробка стратегії починається з вивчення і аналізу зовнішнього оточення і внутрішнього середовища, яке визначається як діагностика середовища.

Будь-яке підприємство знаходиться і функціонує у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Кожна дія всіх без виключення підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення. Зовнішнє середовище є джерелом, що живить підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні. І на них претендують багато інших підприємств, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що підприємство не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Це може ослабити його потенціал і привести до багатьох негативних для підприємства наслідків [6].

Внутрішнє середовище підприємства є джерелом його життєвої сили. Воно містить в собі той потенціал, який дає можливість підприємству функціонувати, а, отже, здійснювати і виживати в певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть загибелі організації в тому випадку, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування підприємству. При аналізі внутрішнього середовища виконується оцінка сильних і слабких сторін підприємства в цілому.

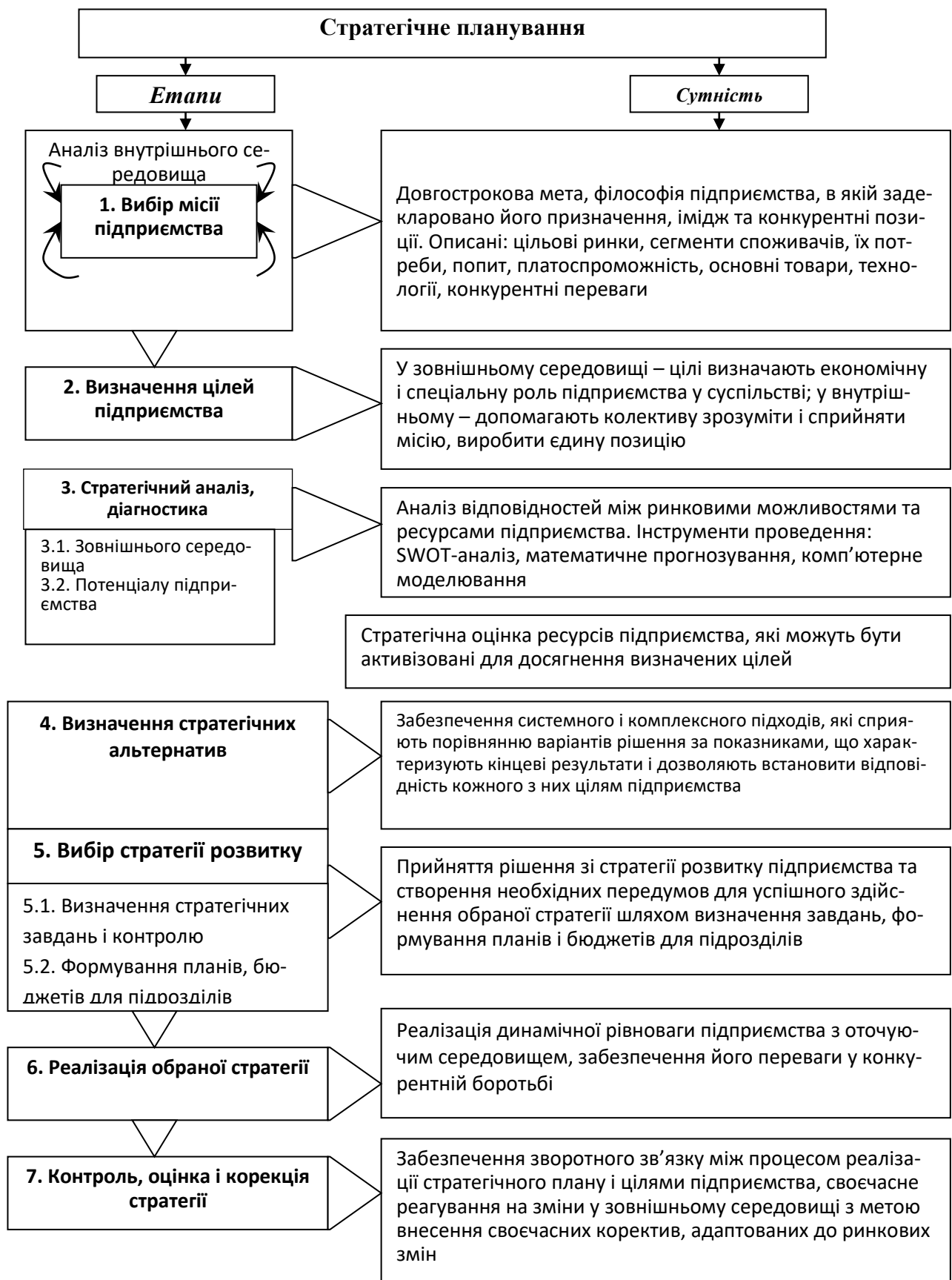


Рисунок 4.4. Етапи стратегічного планування маркетингової діяльності промислового підприємства та їх сутність

Проведення стратегічного аналізу передбачає комплексну діагностику стратегічного потенціалу підприємства, його ресурсів, концентрація, активність і ефективність яких сприятиме практичній реалізації намічених цілей. Стратегія маркетингу визначає, як потрібно застосовувати складові маркетингу, щоб задовольнити потреби цільових ринків і досягти цілей підприємства. У рішеннях про структуру маркетингу головним є планування продукції, збуту, просування і ціни. Обрана стратегія повинна бути максимально ясною.

При реалізації стратегії необхідно визначити рівень вкладень в маркетингову діяльність і час здійснення маркетингових дій.

Результати стратегічних досліджень служать інформаційною базою для проведення SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні (Strength) і слабкі (Weakness) сторони підприємства, в якості яких виступають внутрішні (контрольовані) фактори (фінанси, маркетинг, виробництво, менеджмент), а також можливості (Opportunities) та загрози (Threts) – неконтрольовані та умовно-контрольовані фактори зовнішнього середовища. Комплексна реалізація цього етапу стратегічного планування маркетингової діяльності дозволяє реально оцінити пріоритетні напрямки розвитку і реструктуризацію підприємства та визначити їх стратегічні альтернативи.

Після проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього оточення проводять власне вибір стратегії підприємства.

І наприкінці, останнє важливе положення – кожна стратегія, план вимагають постійного моніторингу, контролю і відповідного корегування з боку управляючих органів. Необхідність проведення такої роботи визначається тим, що весь час змінюється ситуація як у зовнішньому середовищі, так і всередині самого підприємства. Крім того, з часом здійснюються певні обсяги робіт і у зв'язку з цим потрібно змінювати, корегувати графіки виконання робіт, розподіл ресурсів і ін.

Висновки

1. Стратегічне планування являє собою процес централізованого планування із залученням стратегічних господарських підрозділів, що розробляють стратегії власного розвитку.

2. Засади стратегічного маркетингового планування на промисловому підприємстві базуються на єдиній філософії маркетингового стратегічного планування, в основі якої принцип активного вивчення оточуючого середовища підприємства та шляхах адаптації підприємства до нього..

3. В основу стратегічного планування покладено розуміння підприємством своїх ключових факторів успіху, конкурентних позицій на ринку, розробка

місії, цілей, стратегій, формування стратегічних та оперативних планів, організації і контроль їх виконання.

4. В залежності від особливостей функціонування підприємства, а також від підходів до розробки стратегії можуть бути застосовані різні варіанти організації процесу стратегічного маркетингового планування. При виборі системи планування підприємства повинні робити акцент на особливостях своєї діяльності

5. В умовах нестабільного зовнішнього середовища модель стратегічного маркетингового планування повинна базуватися на врахуванні ринкових переваг. В реальному житті найбільш швидко реакцію на зміни в оточуючому середовищі показують лише підприємства, які використовують в своїй діяльності принципи стратегічного маркетингового управління.

6. Великі підприємства, які мають відповідний апарат управління та значні фінансові ресурси, використовують маркетингове стратегічне планування в повному обсязі, застосовуючи всі етапи та процедури побудови системи планів. Вони вкладають значні кошти в аналіз оточуючого середовища, тому що кожна помилка може призвести до суттєвих збитків, а вони не можуть швидко та оперативно реагувати на ринкові зміни.

7. Для проведення системного аналізу внутрішнього стану підприємства та оточуючого зовнішнього середовища ефективним є використання результатів SWOT-аналізу.

8. Використання стратегічного планування в цілому дає підприємству можливість звести до мінімуму можливі втрати, пов'язані з впливом на підприємство оточуючого середовища, та заздалегідь сформулювати реакцією підприємства на ці впливи та виклики.

Література

- 1 Акимов И.М. Промышленный маркетинг. – 2-е изд., стер. – К.: О-во «Знания», КОО, 2001. – 294 с.
- 2 Антипцева О.Ю. Маркетинг: Навч. посібник – Х.: УПА, 2008. – 154 с.
- 3 Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 453 с.
- 4 Аронов А.М., Петров А.М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития. – СПб.: Лениздат, 2000. – 126 с.

5 Афонин И.Н. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. Учебное пособие. – М.: Издательская торговая корпорация «Дашков и К°», 2002. – 380 с.

6 Стратегический маркетинг. Harvard Business Review. 10 лучших статей. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 224 с.

7 Маркетингова діяльність підприємств [Електронний ресурс] : навч. посібник / О. П. Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текстові дані. – Харків, 2018. – 1007 с.

8 Кітченко О.М. Особливості стратегічного маркетингового планування на промислових підприємствах / О.М. Кітченко // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса : 2014. – №54, ч. 3. – С. 115-119.

9 Яковлев А.І., Ларка М.І, Сударкіна С.П. та ін. Маркетинг промислового підприємства : Навчальний посібник / за ред. проф. А.І. Яковлева, проф. М.І. Ларки. – К. : Видавничий дім «Кондор», 2019. – 504 с.

10 Гэнстер Деннис. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 232 с.

11 Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов. Научно-практическое пособие. – М.: РИОР, 2016. – 287 с.

12 Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: ЮРАЙТ, 2016. – 361 с.

Розділ 5. Обґрунтування стратегічного напрямку конкурентного розвитку підприємства

автор – доц. Романчик Т. В.

Вступ

5.1. Сутність внутрішньої конкурентоспроможності проектів

5.2. Двобічний підхід в оцінюванні конкурентоспроможності продукції

5.3. Визначення стратегічних орієнтирів розвитку проектів підприємства

Висновки

Вступ

У сучасних умовах високих темпів науково-технічного прогресу, коли посилюється конкурентне суперництво на внутрішньому і світовому ринках, для кожного підприємства життєво необхідним стає зміцнення його ринкових позицій. Виконання цього завдання вимагає від виробників оптимізації існуючої товарної політики і розроблення ефективних методів управління конкурентоспроможністю продукції. Конкурентоспроможність стає об'єктом управління, метою якого є досягнення потрібного результату від функціонування підприємства при оптимізації його витрат. Зусилля суб'єктів господарювання при обґрунтуванні стратегії їх розвитку мають зосередитися на виробництві таких товарів та послуг, які найбільш задовольняють споживчий попит як за якістю, так і за ціною, що можливо лише у разі проведення виваженої інвестиційної політики. Саме цьому проблема обґрунтування оптимальної товарної стратегії для учасників ринку є однією з найбільш актуальних проблем сучасної економіки підприємства.

5.1. Сутність внутрішньої конкурентоспроможності проектів

Прийняття рішення відносно доцільності розвитку того чи іншого стратегічного напрямку діяльності підприємства – процедура відповідальна. Управління конкурентоспроможністю продукції потребує витрачання додаткових фінансових засобів виробника. Підприємство не в змозі одночасно інвестувати вдосконалення всіх власних проектів, тому воно опиняється в ситуації, коли необхідно обрати пріоритетні виробничі проекти, які відповідають напрямкам його стратегічного розвитку. Виникає питання вибору проектів, інвестування яких для підприємства є більш доцільним. У внутрішньому середовищі підприємства при цьому виникає суперництво між окремими проектами за право пріоритетного розвитку. Рішення повинно ґрунтуватися на дослідженні певних показників, які характеризують ступінь привабливості товару на ринку (ринкову

конкурентоспроможність), а також ступінь вигідності розвитку виробництва даного продукту для товаровиробника (внутрішню конкурентоспроможність) (рис. 5.1).



Рисунок 5.1 – Показники оцінювання конкурентоспроможності продукції

Покупець оцінює товар як конкурентоспроможний, якщо він максимально задовольняє запити за всіма важливими для споживача характеристиками: за якістю, за високим рівнем післяпродажного обслуговування, за доступною ціною споживання і т.п. Виробник оцінює товар, починаючи із аналізу потреб споживачів, кон'юнктури ринку, власних можливостей забезпечення процесу виробництва найбільш бажаного на цільовому ринку продукту шляхом мінімальних витрат. Покупця мало цікавить, на якому устаткуванні, з використанням яких технологій здійснюється виробництво товару. Його цікавить кінцевий результат, тобто сам товар. Виробник же змушений зважувати свої потенційні можливості для задоволення зростаючих потреб споживачів та, завдяки цьому, отримання певної частки прибутку. Підприємство може розраховувати на позитивний ефект тільки у випадку комплексного оцінювання двох середовищ прояву чинників продукту. Тому конкурентоспроможність товару доцільно розглядати з двох боків: з погляду покупця та погляду виробника.

Дослідження основних підходів відомих вчених-економістів дозволяє констатувати, що у наукових публікаціях конкурентоспроможність розглядається виключно як ринкова категорія [4, с. 47]. Однак, всередині підприємства також створюються умови для розвитку конкурентної боротьби.

Тому актуальним стає порівняння проектів підприємства між собою, виділення в них найбільш важливих чинників. Можна говорити про конкурентоспроможність проектів або внутрішню конкурентоспроможність продукту.

При оцінці конкурентоспроможності проекту перед підприємством постає завдання виділення чинників, які можуть бути розглянуті в якості вирішальних у даному аспекті. При цьому питання економічної ефективності розвитку проекту – лише один з факторів, хоча, у багатьох випадках, найважливіший серед всієї їх множини. При розгляді питання внутрішньої конкурентоспроможності проекту підприємство може зважувати: економічну ефективність проекту, можливість підвищення або утримання конкурентної позиції власної продукції на ринку, наявність перспектив поширення ринків збуту, вплив розвитку проекту на імідж підприємства, укріплення його конкурентного статусу, кон'юнктуру ринку та багато інших факторів, важливих у життєдіяльності підприємства, які обов'язково повинні враховуватися у їх сукупності для отримання найбільш об'єктивної всебічної оцінки.

Визначення внутрішньої конкурентоспроможності проекту є для підприємства завданням стратегічним. Завдяки оптимальному визначенню даного узагальнюючого показника підприємство отримує реальну перспективу розробки обґрунтованої стратегії стосовно асортименту продукції, обсягів її виробництва, можливості покращення конкурентної позиції підприємства в цілому. Отже, визначення внутрішньої конкурентоспроможності проекту стає важливою задачею підприємства, вирішення якої здатне значно зміцнити позицію підприємства на ринку.

Внутрішня конкурентоспроможність нерозривно пов'язана з ринковою конкурентоспроможністю продукту. Ринкова конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність проекту – категорії окремі, які формуються у різних середовищах, під дією різних чинників [1, с.9-44]. Однак, їх можна вважати взаємопов'язаними та взаємозалежними. Тільки при комплексному їх оцінюванні та врахуванні підприємство може розраховувати на позитивний ефект від розвитку проекту як з точки зору ринкового конкурентного положення продукту, так і оптимального розвитку власних потенційних можливостей.

При постановці задачі вибору проектів для визначення стратегічно важливих напрямків розвитку виробництва необхідно мати можливість оцінювати альтернативні варіанти як з точки зору їх економічної ефективності, так і з точки зору можливостей підвищення конкурентоспроможності продукції і, як наслідок, укріплення конкурентних позицій підприємства. Об'єктом управління при цьому виступають процеси розробки оптимального портфелю проектів. Метою управління є досягнення максимального рівня конкурентоспроможності продукції на ринку при оптимізації показника витрат.

Тому вибір підприємством стратегічних орієнтирів у формуванні товарного портфелю повинен здійснюватися на підґрунті співставлення оцінок внутрішньої конкурентоспроможності проектів та конкурентоспроможності товарів на ринку (рис.5.2).



Рисунок 5.2 – Схема визначення виробів підприємства, що потребують вдосконалення

5.2. Двобічний підхід в оцінюванні конкурентоспроможності продукції

Процес управління продуктом за даною моделлю починається з розрахунку рівня його ринкової конкурентоспроможності (K_i). Розрахунок рівня ринкової конкурентоспроможності продукції може здійснюватися на основі застосування відомих методик оцінювання. Оптимально підходить для цього метод таксономії, що дозволяє оцінювати конкурентоспроможність об'єктів за необмеженою кількістю кількісних та якісних ознак.

Другим етапом управління продуктом є визначення внутрішньої конкурентоспроможності відповідних проектів (Q_i). Розрахунок рівнів внутрішньої конкурентоспроможності проектів доцільно здійснювати згідно етапів (рис. 5.3):

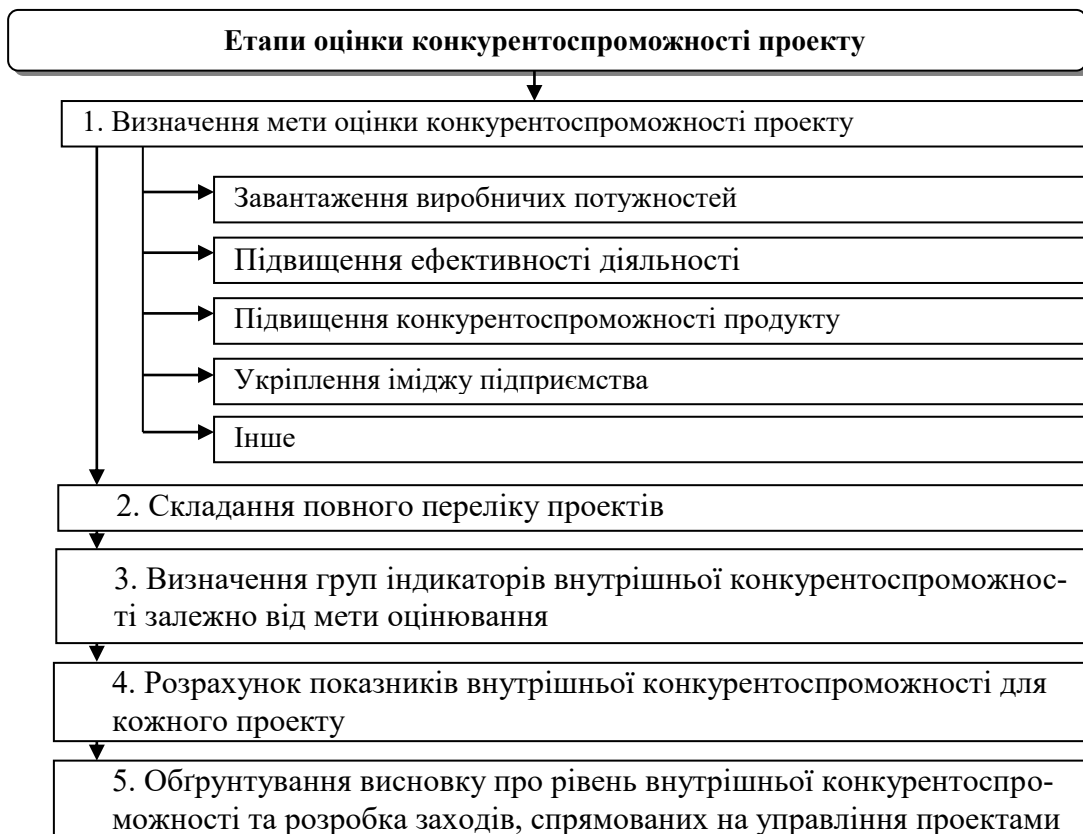


Рисунок 5.3 – Етапи оцінки внутрішньої конкурентоспроможності проектів

Важливим етапом визначення конкурентоспроможності проекту є класифікація чинників конкурентоспроможності, тобто врахування всіх показників, які можуть бути важливими для підприємства та встановлення взаємозв'язків між ними. Найбільшу складність представляє вибір з цієї безлічі факторів групи показників, які являють найбільшу значущість та можуть бути обрані за базу порівняння. Розраховуючи внутрішню конкурентоспроможність певного проекту, її доцільно оцінювати за чинниками, що визначають привабливість виробництва продукту для підприємства, оцінюючи його потенційний корисний ефект. Для розробки обґрунтованої та повноцінної класифікації чинників необхідно врахувати повний склад ознак, що охоплює всі параметри, важливі для здійснення проекту. При цьому слід враховувати, що надлишковий перелік цих ознак створює додаткові складності під час управління ним.

Кожний з чинників внутрішньої конкурентоспроможності має специфічні цілі використання і розвитку, має різну ступінь важливості для підприємства, піддається впливу різних факторів. Залежно від індивідуальних особливостей діяльності різних організацій, особливостей оцінюваних виробів можливе використання різних конфігурацій груп важливих показників. Оцінка внутрішньої конкурентоспроможності проектів може здійснюватися за наступним переліком груп ознак:

- виробничо-фінансові (виробничі, фінансові, ресурсні, прибуткові);

- інтелектуальні (інноваційні, управлінські);
- соціально-екологічні (соціальні, екологічні);
- спрямовані на зовнішній результат (конкурентні, маркетингові, комунікаційні);
- макроекономічні (політико-правові, загально-економічні, кон'юнктурні).

Вказані групи чинників можуть бути уточнені залежно від індивідуальних особливостей діяльності підприємств та властивостей оцінюваних виробничих проектів.

Конкурентоспроможність проектів підприємства може бути оцінена за аналогією визначення рівня ринкової конкурентоспроможності одним з багатьох розроблених підходів. Виходячи з того, що чинники мають ієрархічну побудову, зручним для застосування у даному випадку є метод аналізу ієрархій (MAI) [13].

Розрахувавши показник внутрішньої конкурентоспроможності як найкращий варіант рішення, підприємство отримує оцінку своїх проектів, за якою нескладно визначити, які з них є потенційно недоцільними, а які мають певні перспективи розвитку.

Доцільність визначення внутрішньої конкурентоспроможності проектів проявляється під час співставлення розрахованих показників внутрішньої конкурентоспроможності проектів та конкурентоспроможності продуктів на ринку (див. рис.5.2). Внутрішня конкурентоспроможність проектів підприємства виступає при цьому як одна з основних умов ефективності його діяльності.

5.3. Визначення стратегічних орієнтирів розвитку проектів підприємства

Немає сенсу для товаровиробника працювати над підвищенням рівня ринкової конкурентоспроможності продукту, виробництво якого не несе для нього певної користі. І навпаки, продукт, здатний вивести підприємство на новий рівень розвитку, цікавий для підприємства стосовно потенційних перспектив, повинен стати пріоритетним проектом, тим що потребує управлінських заходів навіть у тому випадку, коли рівень його ринкової конкурентоспроможності розвинений недостатньо.

Виходячи з того, що оцінки рівнів конкурентоспроможності продуктів у різних середовищах отримані за різними методиками, вони не можуть бути співставленні між собою. Виникає питання щодо вибору бази порівняння – рівня розвитку показників, який можна вважати достатнім при характеристиці внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності.

У якості критерію для показника ринкової конкурентоспроможності про-

понується використовувати її граничний рівень ($K_{гран}$), як середню зважену величину, що враховує не тільки ступінь близькості характеристик продукту до еталонного зразку, але також обсяги продажів даного продукту на ринку:

$$K_{гран} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \cdot f_i}{\sum_{i=1}^n f_i}, \quad (5.1)$$

де K_i – значення рівня ринкової конкурентоспроможності для кожного продукту; f_i – кількість реалізованих одиниць продукту за період.

Для вибору достатнього рівня розвитку внутрішньої конкурентоспроможності, який слід обрати за критерій, доцільно скористатися принципом Парето та побудованим на його основі АВС-аналізом.

Згідно розрахунків за методом аналізу ієрархій значення рівнів внутрішньої конкурентоспроможності проектів потрапляють у діапазон: $0 < Q_i < 1$; $\sum Q_i = 1$. Значення рівнів конкурентоспроможності проектів слід розподілити за АВС методом. При цьому $Q_{гран}$ є межею між групами В та С (рис. 5.4).

Згідно розрахованих критеріїв ринкової та внутрішньої конкурентоспроможності, розвиток зразків, що мають значення внутрішньої конкурентоспроможності проекту нижче визначеного граничного рівня при рівні конкурентоспроможності продукту на ринку нижче за середнє зважене значення, є недоцільним. Подальше вдосконалення цих проектів веде до збиткової діяльності підприємства та, в кінцевому підсумку, погіршення його конкурентної позиції на ринку.

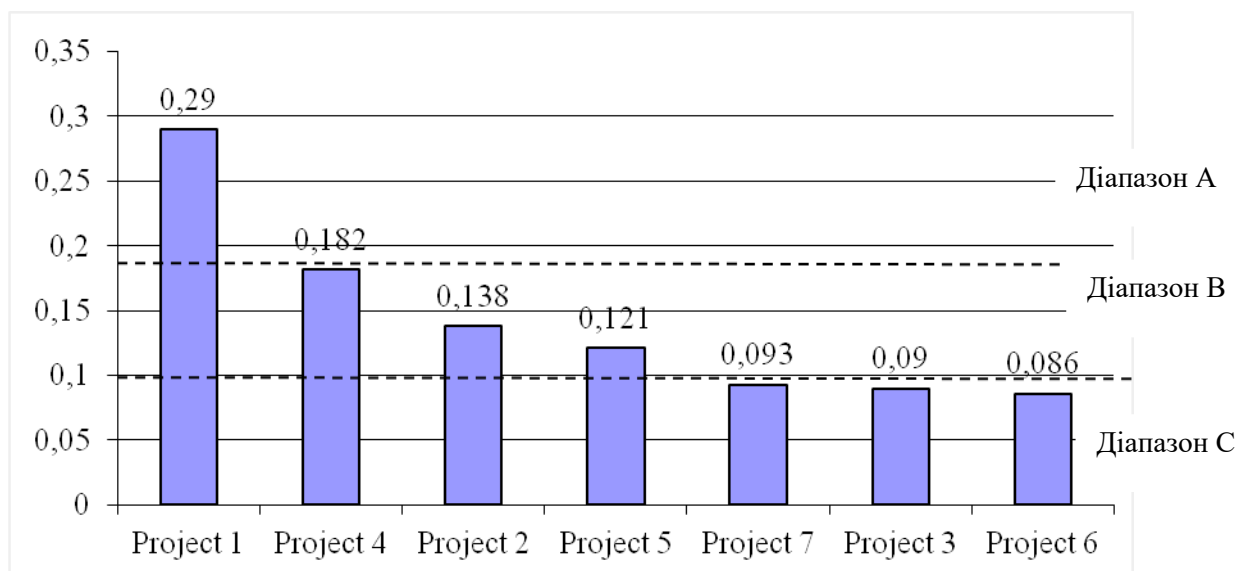


Рисунок 5.4 – Приклад визначення значення $Q_{гран}$

Методика визначення стратегічного напрямку конкурентного розвитку

представлена у вигляді схеми на рисунку 5.5.

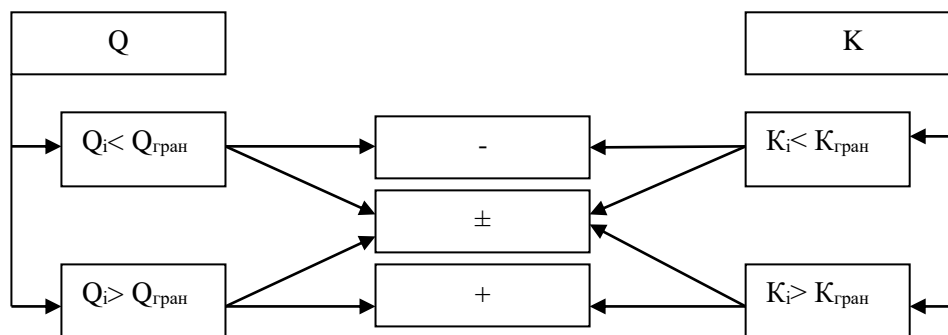


Рисунок 5.5 - Обґрунтування рішення стосовно розвитку виробу

Найбільш привабливими є вироби з обома високими оцінками. У випадку, якщо лише одна з оцінок є позитивною, виріб потребує проведення додаткового аналізу на предмет виявлення найбільш важливих чинників, що впливають на показники його конкурентоспроможності.

Отже, за результатами аналізу даних, всі вироби можуть бути віднесені до трьох груп, а саме:

- 1) $Q > Q_{гран}$; $K > K_{гран}$ - виріб пріоритетного значення;
- 2) $Q < Q_{гран}$; $K < K_{гран}$ - безперспективний виріб, розвиток якого недоцільний;
- 3) $\begin{cases} Q > Q_{гран} & ; & K < K_{гран} \\ \text{або} \\ Q < Q_{гран} & ; & K > K_{гран} \end{cases}$ - виріб, що потребує вдосконалення.

Якщо стосовно розвитку перших двох груп виробів питань не виникає, то третя група включає в себе виробничі проекти, які мають або недостатній рівень ринкової конкурентоспроможності, або при відносно високому рівні розвитку даного показника є не вигідними для підприємства. Саме ці вироби потребують додаткової уваги для усунення небажаних чинників, тобто вони повинні бути піддані додатковим дослідженням з метою виявлення причин, що чинять негативний вплив на внутрішню або ринкову конкурентну позицію продукту.

Для оцінки доцільності інвестування вдосконалення окремих виробів підприємства розроблена карта ступеню бажаності розвитку виробничого проекту, що представляє собою матрицю кореляції двох різнорідних оцінок конкурентоспроможності (рис. 5.6).

Q \ K	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
0,1	-	-	-	±	±	±	±	±	±	±
0,2	-	-	-	±	±	±	±	±	±	±
0,3	-	-	-	±	±	±	±	±	±	±
0,4	-	-	-	±	±	±	±	±	±	±
0,5	±	±	±	+	+	+	+	+	+	+
0,6	±	±	±	+	+	+	+	+	+	+
0,7	±	±	±	+	+	+	+	+	+	+
0,8	±	±	±	+	+	+	+	+	+	+
0,9	±	±	±	+	+	+	+	+	+	+
1,0	±	±	±	+	+	+	+	+	+	+

Умовні позначки:








	незадовільний рівень бажаності розвитку проекту
	дуже низький рівень бажаності розвитку проекту
	низький рівень бажаності розвитку проекту
	задовільний рівень бажаності розвитку проекту
	достатній рівень бажаності розвитку проекту
	добрий рівень бажаності розвитку проекту
	проект пріоритетного значення

Рисунок 5.6 – Карта ступеню бажаності розвитку виробничих проектів

Карта бажаності розвитку виробничого проекту демонструє графічне представлення психологічної оцінки кожного окремого проекту підприємства. У системі координат вісь абсцис відбиває значення Q_i , на вісі ординат відкладаються значення K_i . Початком координат є точка перетину прямих, проведених через значення, що характеризують достатній рівень розвитку показників. Таким чином, горизонтальна вісь поділяється на два відрізки за ступенем привабливості виробництва продукту для підприємства. Вертикальна вісь характеризує ступінь відповідності рівня ринкової конкурентоспроможності продукту побажанням споживачів.

Виходячи з того, що значення рівня ринкової конкурентоспроможності, розраховані як таксономічна відстань, потрапляють у інтервал $0...1$, в якості засобу аналізу отриманих оцінок доцільно обрати їх співставлення зі шкалою бажаності Харрінгтона [3].

За допомогою шкали бажаності оцінюються параметри об'єктів або процесів із погляду їхньої придатності до використання або бажаності стосовно якогось практичного застосування [5].

Таблиця 5.1 – Відповідність значень функції бажаності Харрінгтона рівню ринкової конкурентоспроможності продукту

Значення функції бажаності	Ступінь бажаності
1,00	Відповідає еталонному значенню
1,00...0,80	Дуже добре
0,80...0,63	Добре
0,63...0,37	Задовільно
0,37...0,20	Низький рівень
0,20...0,00	Неприпустимо низький рівень

В результаті побудови координатних осей карта бажаності розвитку проекту поділяється на чотири квадранти:

- лівий верхній квадрант – зона безперспективних виробів;
- правий верхній квадрант – зона низької та дуже низької бажаності розвитку виробу за невігідністю його розвитку для підприємства;
- лівий нижній квадрант – зона умовної бажаності розвитку виробів. Розвиток виробничого проекту можна вважати бажаним тільки при досягненні задовільного рівня ринкової конкурентоспроможності відповідного продукту;
- правий нижній квадрант – зона бажаного розвитку проектів. Ступінь бажаності залежить від рівня ринкової конкурентоспроможності, що визначається за шкалою Харрінгтона.

Для визначення ступеню бажаності вдосконалення кожного з виробів підприємства достатньо побудувати вектор з початком у точці початку координат (точці перетину значень, прийнятих за базу порівняння). Кінець вектору знаходиться в точці A_i з координатами $(Q_i; K_i)$ (див. рис. 5.6).

Після вибору за допомогою комплексного підходу об'єкту вдосконалення задача управління полягає в тому, щоб обрати основні напрямки впливу на продукт з метою покращення його конкурентоутворюючих властивостей. Відправним елементом при цьому є рівень його ринкової конкурентоспроможності.

Висновки

1.Сьогодні промисловим підприємствам недостатньо тільки успішно виконувати окремі проекти, підтримуючи їх ринкову конкурентоспроможність.

2.Товаровиробники повинні грамотно обирати ти з напрямків діяльності, які потребують особливої уваги.

3.Виробничим підприємствам необхідно вирішувати задачі оптимізації у відповідності до стратегічної мети компанії та ефективного розподілу ресурсів

між проектами, що дає можливість підприємству оцінювати пріоритетність розробки та впровадження проектів в умовах ресурсних обмежень.

4. Запропонований методичний підхід збалансованої комплексної оцінки конкурентоспроможності продукції дозволяє визначити з використанням сучасних методів аналізу найбільш значущі проекти підприємства, які доцільно обрати під час обґрунтування стратегії підприємства на покращення продукту.

Література

1. Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання : монографія / за заг. ред. В.П. Василенко. – Х.: АБВ МВС України, 2012. – 234 с.

2. Андреева Є. Л. Механізм формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств машинобудування / Є. Л. Андреева // Науковий вісник Ужгородського університету : зб. наук. пр. Сер. : Економіка. – Ужгород : УжНУ, 2014. – Вип. 2 (43). – С. 28-32.

2. Булгакова И.Н. Использование «функции желательности» для формализации комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия / И.Н. Булгакова, А.Н. Морозов // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление – 2009. – №2. – С. 54-56.

3. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / за заг. ред. проф. А.Е.Воронкової. – 2-е вид., перероб. і доп. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2008. – 520 с.

4. Долина І.В. Соціально-економічна оцінка технологічних інновацій : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Долина Ірина Володимирівна. – Х.: НТУ „ХПІ”, 2008. – 190 с.

5. Жабська О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства / О. В. Жабська, Л. С. Ларка // Тези доп. 23-ї Міжнар. наук.-практ. конф. "Інформаційні технології : наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я" (MicroCAD–2015), 20-22 травня 2015 р. / ред. Є. І. Сокол. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – С. 140.

6. Загорянська О. Л. Формування конкурентних переваг машинобудівних підприємств в сучасних умовах розвитку / О. Л. Загорянська, О. П. Косенко, П. Г. Перерва // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ", 2012. – № 4. – С. 80-85.

7. Кучіна С. Е. Основні напрямки формування маркетингової товарної політики промислового підприємства / С. Е. Кучіна // Вестник Нац. техн. ун-та "ХПИ" : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. – Харьков : НТУ "ХПИ", 2010. – № 62. – С. 133-137.

8. Літвиненко М. В. Інноваційна діяльність підприємства як джерело підвищення прибутку / М. В. Літвиненко, І. В. Кедревич // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2011. – № 7. – С. 147-151.

9. Перерва П. Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства / П. Г. Перерва, Т. В. Романчик // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 230–235.

10. Перерва П. Г., Кобєлева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 59 (1168). – С. 96-100.

11. Романчик Т. В. Обґрунтування продуктової стратегії підприємства на основі аналізу конкурентоспроможності його проектів / Т. В. Романчик // зб. наук. праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки» - №9. - Хмельницький: ХКТЕІ, 2015. - С. 158-160.

12. Саати Т.Д. Принятие решений: метод анализа иерархий : [пер. с англ.] / Т.Д. Саати. – М.: „Радио и связь”, 1993. – 278 с.

13. Сударкіна С. П., Федченко В. І Маркетинговий напрям в товарно-інноваційній політиці // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2014. – № 64 (1106). – С. 25-31.

14. Ткачова Н. П. Взаємозв'язок конкуренції та конкурентних переваг на різних стадіях ринкової ієрархії / Н. П. Ткачова // Тези доп. 23-ї Міжнар. наук.-практ. конф. "Інформаційні технології : наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я" (MicroCAD–2015), 20-22 травня 2015 р. / ред. Є. І. Сокол. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – С. 248.

Розділ 6. Концептуальні засади маркетингової стратегії диверсифікації

автор – доц. Мірошник М. В.

Вступ

6.1. Сутність та види диверсифікації

6.2. Ефективність та загрози диверсифікації

6.3. Етапи розробки стратегії диверсифікації

6.4. Ефективність диверсифікаційної діяльності підприємства

Висновки

Література

Вступ

В сучасних умовах господарювання підприємства застосовують диверсифікацію своєї підприємницької діяльності та продуктового портфелю, реалізація якої є запорукою їх ринкової сталості та протидії негативним чинникам зовнішнього середовища, як то: нестабільність економіки, інфляція; висока швидкість зміни ринків і технологій; їх глобалізація та інтернаціоналізація; високі витрати на розробку нових товарів і просування на нових ринках; посилення впливу невизначеності середовища на прийняття рішень; індивідуалізація вимог споживачів.

У господарській практиці діяльності підприємства може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання фірм в умовах ринку. Однією з таких альтернатив є диверсифікація.

6.1. Сутність та види диверсифікації

Диверсифікація (новолат. *diversificatio* – *зміна, різноманітність*; від лат. *diversus* – *різний* і *facere* – *робити*) – це стратегія зниження ступеня ризику шляхом розподілу інвестицій чи інших ресурсів між декількома напрямками діяльності.

Диверсифікація може приймати різні форми, розрізняють *зв'язану*, яка є новою областю діяльності компанії, пов'язаною з вже існуючими областями бізнесу (наприклад, у виробництві, маркетингу, матеріальному постачанні або технології) – цей тип диверсифікації відбувається частіше всього на ринках, де існує сильна конкуренція і *незв'язану (латеральна)*, яка є новою областю діяльності, що не має очевидних зв'язків з існуючими сферами бізнесу. Незв'язана диверсифікація може здійснюватися як через створення нових підприємств, так і через придбання фірм, або злиття з ними.

В свою чергу зв'язана диверсифікація поділяється на *вертикальну* (означає – виробництво продуктів і послуг на попередньому або наступному ступені

виробничого процесу (виробничого ланцюжка, ланцюжка створення доданої вартості) і *горизонтальну* (виробництво продукції на вже існуючому ступені виробничого ланцюжка). Незв'язана диверсифікація може бути реалізована у рамках концентричної та конгломератної диверсифікацій. На рисунку 6.1 наведена схема видів диверсифікації та зв'язок між ними.

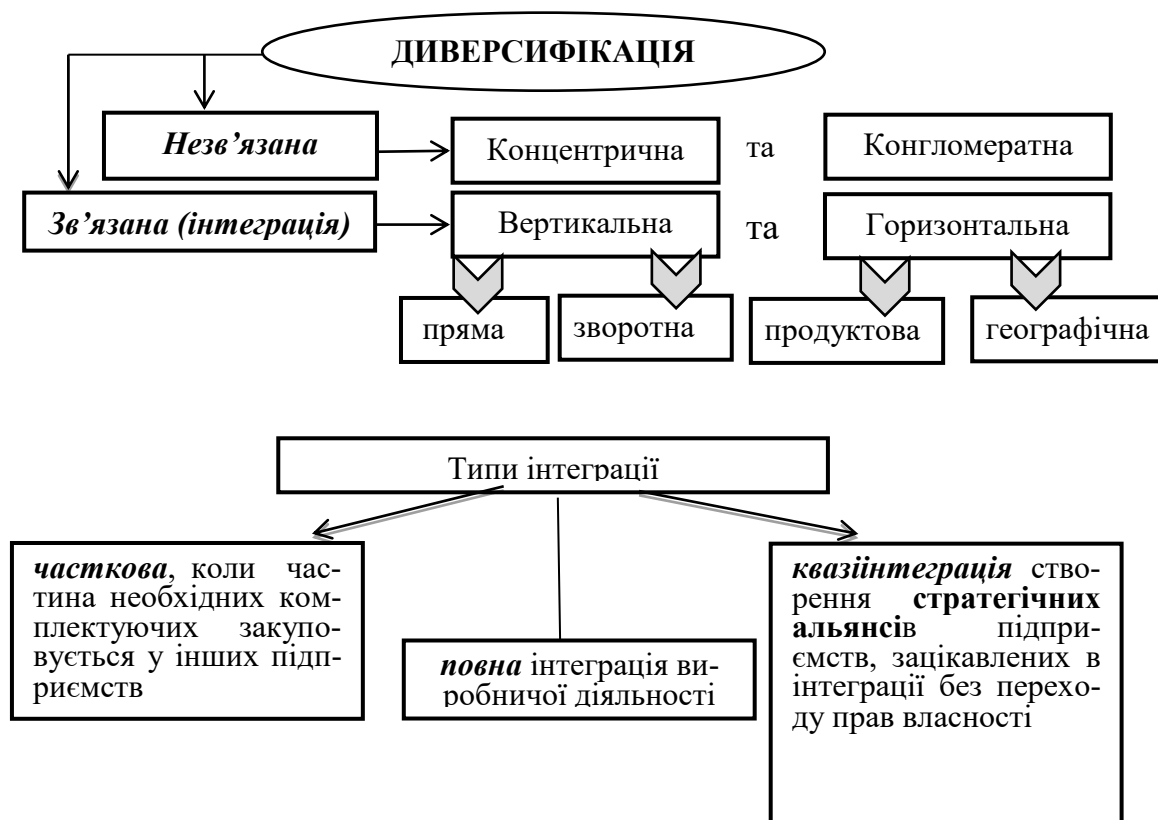


Рисунок 6.1. Види диверсифікації та інтеграції

Незв'язані форми диференціації:

- *концентрична*, яка означає розширення виробничого портфеля за рахунок продуктів (або напрямків бізнесу), що дозволяють більш ефективно або повно використовувати існуючі технології і ресурси компанії. Тобто, реалізуючи стратегію концентричної диверсифікації компанія створює доповнюючі товари або вводить доповнюючі послуги, що сприяють полегшенню і поліпшенню споживання основного продукту. Такий тип диверсифікації часто використовують невеликі компанії, а нові створені продукти як правило тісно пов'язані з основним бізнесом компанії. *Наприклад:* виробник дитячих товарів може придбати інших дрібних виробників іграшок по країні для підвищення дистрибуції своїх продуктів і отримання доступу на нові ринки збуту. Іншим прикладом може бути введення в асортимент невеликої пекарні крім готової випічки, напівфабрикатів і тіста для приготування продуктів в домашніх умовах. Пере-

вагами стратегії пов'язаної диверсифікації є отримання доступу до готових рішень і досвіду зниження конкуренції в сегменті (при покупці конкуруючих товарів) та підвищення ефективності використання наявних ресурсів;

- *конгломератна*, яка також є видом незв'язаної диверсифікації. Тут мова йде про розвиток абсолютно нових напрямків бізнесу, що дає змогу компанії отримати доступ до абсолютно нових споживачів. По факту це вкладення поточного прибутку компанії в нові зростаючі і високоприбуткові галузі. Іноді такий вид диверсифікації в майбутньому дозволяє компанії отримати доступ до нових технологій, що здатні поліпшити поточний продукт. До стратегії конгломератної диверсифікації компанія вдається за таких умов:

- коли компанії може ефективно застосувати напрацьовані знання і досвід на нових ринках;
- коли компанія має у наявності технології, що дозволяють їй отримати конкурентні переваги на нових ринках;
- коли нові ринки і галузі мають високий потенціал.

Серед позитивних факторів конгломератної диверсифікації найбільш значущі наступні:

- балансування грошових потоків. Так, з метою зниження залежності від зовнішнього фінансування компанія може придбати фірму, конкурентні позиції якої дозволять забезпечити стабільні грошові потоки;

- більше раціональне використання фінансових ресурсів. Грошові потоки, що надходять від підрозділів, що працюють у стагнуючих галузях, можуть бути використані новими підрозділами, що функціонують у зростаючих галузях;

- можливості придбання нового бізнесу за низькою ціною. Такі можливості існують у галузях, що перебувають на стадії спаду, коли фірми прагнуть швидко вийти з бізнесу, мінімізують втрати в майбутньому;

- зниження ризику. Істотна залежність від однієї продуктової лінії може стимулювати конгломератну диверсифікованість. Крім того, ініціювання конгломератної диверсифікації може бути спрямоване на подолання циклічного характеру основного бізнесу;

- інтереси управлінського персоналу. У випадку спаду основного бізнесу працюючі за контрактом менеджери можуть бути зацікавлені в конгломератній диверсифікації, насамперед, через необхідність збереження роботи;

- захист від поглинання. Конгломератна диверсифікованість може зробити фірму непривабливою або недоступною для поглинання іншою фірмою;

- податкові відрахування. Завдяки конгломератній диверсифікації відкривається можливість диференціації режимів оподаткування підрозділів корпорації, що часто дозволяє зменшити сумарні податкові платежі.

Основні переваги конгломератної (незв'язаної) стратегії диверсифікації полягають в тому, що компанія може знайти і розвинути більш прибутковий в майбутньому бізнес, а також знизити вплив сезонних спадів продажів основного бізнесу.

Недоліками (або ризиками) такої стратегії диверсифікації є необхідність виділення значних ресурсів на розвиток нового напрямку бізнесу та залучення інвестицій, які можуть не окупитися за певними об'єктивними та суб'єктивними ринковими факторами та неефективному менеджменті.

Прикладом такої стратегії можна назвати ситуацію, коли виробник взуття виходить на новий (для себе) ринок з виробництва одягу (використовуючи свої знання і досвід в перевагах і поведінці споживачів).

Зв'язані (пов'язані) форми диференціації:

- *вертикальна*, яка передбачає рух компанії «вгору або вниз» по виробничому ланцюжку. Іншими словами компанія виходить на попередні етапи власних виробничих циклів або рухається вперед на наступні етапи цих циклів. Стратегія вертикальної диверсифікації знижує залежність компанії від рішень третіх осіб, заважає третім особам отримувати надприбуток і замикає всі важливі процеси всередині однієї фірми. При цьому можлива як пряма, так й зворотна інтеграції, реалізація яких може бути здійснена за наступними типами інтеграції:

- повна інтеграція виробничої діяльності;
- часткова інтеграція, коли частина необхідних комплектуючих закуповується у інших підприємств;
- квазіінтеграція – створення стратегічних альянсів підприємств, зацікавлених в інтеграції без переходу прав власності.

Прикладом вертикальної інтеграції є ситуація, коли компанія перестає продавати свої товари через окремих роздрібних торговців, а відкриває власний магазин роздрібних і оптових продажів, або компанія здобуває постачальника ресурсів і сировини для виробництва своїх товарів, або відкриває допоміжний бізнес з продажу допоміжних матеріалів своєму основному бізнесу, забезпечуючи кращі ціни і процес постачання матеріалами.

- *горизонтальна*, яка припускає придбання або розробку таких нових продуктів, які можна продати поточним споживачам або клієнтам компанії. У такій стратегії компанія спирається на наявний рівень продажів і технологію виробництва. Головна мета горизонтальної інтеграції – посилення позицій фірми в галузі шляхом поглинання певних конкурентів або встановлення контролю над ними. Горизонтальне об'єднання дозволяє домогтися економії на масштабі виробництва, розширити спектр товарів і послуг і таким чином отримати додаткову конкурентну перевагу. Часто основною причиною горизонтальної

диверсифікації є географічне розширення ринків. В цьому випадку об'єднуються компанії, що виробляють однотипну продукцію, але виступають на різних регіональних ринках. *Прикладом горизонтальної диверсифікації* є додавання нового виду сиру в номенклатуру продажів молочної компанії. Ризики в горизонтальній стратегії диверсифікації знижуються за рахунок підвищення різноманітності товару. У разі, коли один вид продукції втратить свою актуальність, компанія все одно буде мати асортимент, що дозволяє отримувати стабільний дохід.

Прикладом горизонтальної та вертикальної диверсифікації служить проникнення американських пивоварних компаній в область виготовлення і збуту безалкогольних напоїв.

6.2. Диверсифікаційна діяльність підприємства, її основні соціально-економічні завдання та ринкові можливості

Диверсифікація діяльності підприємства – означає диференціацію (обновлення) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Ефективність диверсифікації обумовлюється такими факторами:

- можливістю зниження господарських ризиків, що дозволяє «утриматися на плаву» в разі погіршення економічних показників за видами діяльності, оскільки можливі невдачі в одній сфері компенсуються успіхом в інших;
- можливість гнучко перерозподіляти ресурси з сфер з низькими перспективами туди, де останні високі. Для цього важливо вміти вчасно ліквідувати акції підприємств, що знаходяться на піку, і вміло вкласти їх в зростаючі перспективні фірми або напрями діяльності;
- ефективне інвестування вільних коштів в інші галузі, якщо в своїй можливості зростання і прибутку вичерпана;
- розширення існуючих ринків та освоєння нових, що дозволяє одержати певну економію за рахунок масштабів діяльності;
- підвищення ефективності використання накопиченого потенціалу, забезпечення повного завантаження виробничих потужностей, створення нових робочих місць;
- пристосування до кон'юнктури ринку, активна протидія суперникам (в тому числі, і шляхом скупки їх підприємств), послаблення залежності від партнерів;
- розширення можливості оптимізації асортименту продукції, фінансових потоків та ін. за рахунок придбання нових ресурсів і технологій

В той же час, не зважаючи на всі перелічені чинники, які обумовлюють ефективність досить складної стратегії диверсифікації, не можна не відмітити *загрози*, які мають місце і обмежують використання цієї стратегії. До них відносяться:

- невизначеність зовнішнього середовища;
- необ'єктивність оцінки власної компетентності та особливостей нового ринку;
- ускладнення управління підрозділами великих диверсифікованих підприємств;
- загострення проблеми пошуку джерел фінансування;
- невизначеність часу впровадження диверсифікаційних перетворень;
- неадекватне реагування споживачів на продукцію / послуги.

В цілому диверсифікаційна діяльність дозволяє фірмі вирішити соціально-економічні завдання трьох рівнів пріоритетності:

- **перший рівень** – забезпечення виживаності за рахунок отримання гарантованого рівня прибутку;
- **другий рівень** – досягнення економічної стабільності і фінансової стійкості;
- **третій рівень** – завоювання домінуючого положення на ринку і вирішення соціальних проблем.

Вибір напрямків диверсифікаційної діяльності залежить від величини самого підприємств (мале, середнє, велике), оскільки, малі і середні підприємства мають незначні внутрішні ресурси, які можна направити на процеси диверсифікаційного розвитку, а також відповідно і суттєво обмежені можливості у зовнішньому кредитуванні.

На рис. 6.2 наведені умовні межі напрямів диверсифікації в залежності від розмірів та можливостей підприємства.

Однак, з іншого боку, вони мають більшу гнучкість і швидкість реагування на мінливу кон'юнктуру ринку, але, маючи обмежені фінансові можливості, монополізувати ринок вони не можуть. За ними залишається відкриття нових перспективних напрямків торгівлі, за якими згодом спрямовується великий капітал.

Таким чином, диверсифікація діяльності підприємства дозволяє відносно безболісно перенести тимчасові труднощі – перебої зі збутом, короткочасний спад попиту або цін на продукцію – а в разі довгострокової кризи альтернативні відгалуження діяльності підприємства можуть вийти на перший план і стати основою для перепрофілювання фірми щодо нової стратегії.

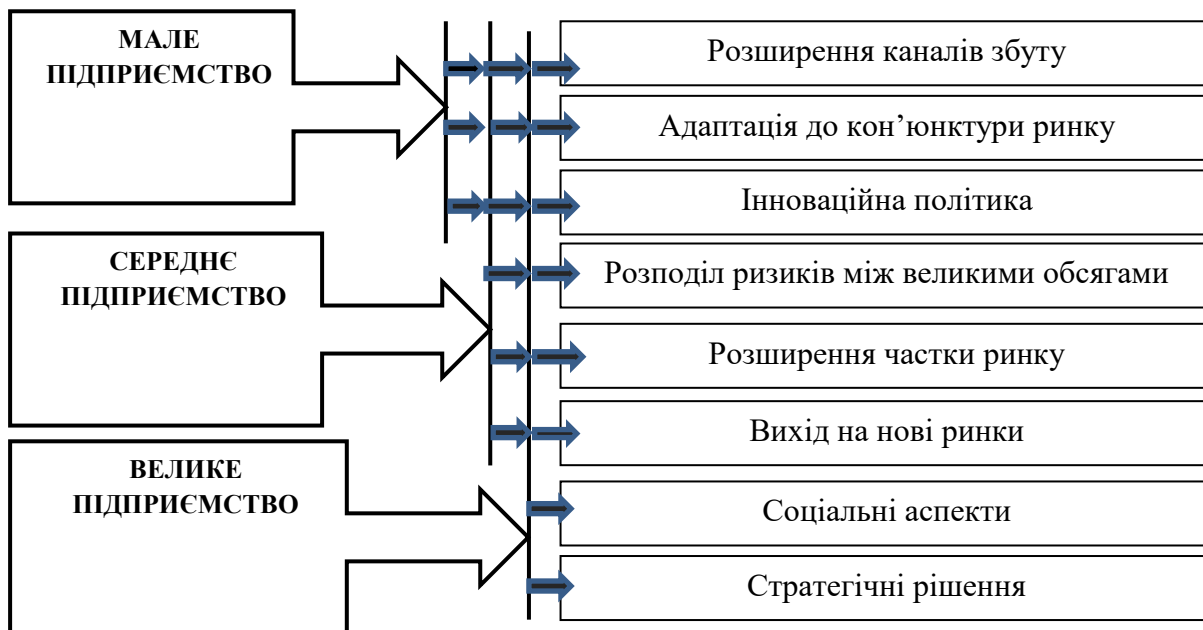


Рисунок 6.2. – Ринкові можливості диверсифікаційної діяльності підприємства в залежності від його величини

6.3. Стратегія диверсифікації, її мета та етапи розробки

Потреба в розробці стратегії диверсифікації з'являється у підприємства при наявності сильних конкурентів, падіння попиту на поточну продукцію і зниження прибутку. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства. Ряд причин змушує підприємства займатися диверсифікацією, а саме: прагнення зменшити або розподілити ризик; прагнення вийти з ринків, які знаходяться в стадії стагнації, і отримати фінансові вигоди від роботи в нових напрямках. Останній фактор є головним для українських підприємств.

Стратегія диверсифікації – маркетингова стратегія, яка дозволяє компанії визначити і розвинути додаткові напрямки бізнесу, що відрізняються від поточних товарів і послуг. В умовах зростаючої конкуренції стратегія диверсифікації виробництва стає активним інструментом для управління ризиками; дозволяє уникнути зайвого фокусування зусиль на одному напрямку роботи підприємства (фірми, компанії). Основна суть стратегії диверсифікації полягає в поділі активів і капіталу однієї компанії між різними напрямками діяльності для зниження ризиків втрати майбутніх доходів.

В основі стратегії диверсифікації лежить ідея про зміну чотирьох складових діяльності підприємства, а саме: продукції, каналів збуту, сфери функціонування, положення компанії в галузі.

Перед розробкою стратегії диференціації відбувається аналіз потенційного нововведення за трьома ознаками:

- витрати, що пов'язані з впровадженням нового проекту;
- існуючі бар'єри / межі для реалізації;
- розмір потенційного попиту.

Якщо існує кілька варіантів, вибирається стратегія з наступними критеріями:

- відносно невисокі витрати на реалізацію стратегії;
- середній або короткий термін окупності інвестицій;
- стабільно зростаючий попит на нову для підприємства продукцію.

Метою маркетингової стратегії диверсифікації є стабілізація та зростання прибутку, досягнення соціальних цілей (упорядкування нормативно-правової бази та методів надання соціально-значущих послуг, тощо), підвищення конкурентоспроможності підприємства як взагалі, так і за окремими послугами, досягнення стабільності та сталого розвитку за усіма напрямками діяльності від виробничої до кадрової.

Інформаційною базою маркетингової стратегії диверсифікації є інформація щодо вимог споживачів, стану та динаміки платоспроможного попиту, стану конкуренції на ринку. Для отримання цієї інформації доцільно вдаватися до існуючого інструментарію дослідження ринків, а саме до таких методів як: GAP-аналіз, PEST-аналіз, Матриця Ansoff, SWOT-аналіз, модель конкурентних сил Портера (Porter's model) і матриця можливостей по товарах / ринках Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ).

До інструментів маркетингової стратегії диверсифікації відноситься безпосередньо прикладний інструментарій, що застосовується для формування стратегії.

До факторів, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації відносять:

- насиченість ринків для бізнесу;
- скорочення попиту на продукцію;
- недостатність доходу від поточного бізнесу для його розширення у інші сфери підприємницької діяльності;
- обмеження подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі з боку Антимонопольного регулювання;
- виникнення у новому бізнесі синергійного ефекту, елементами впливу якого виступають:

- можливості формування унікальних якостей комбінацій ресурсів підприємства на основі їх координованого розміщення;
- компетенції, які створюються на основі механізмів інтеграції ефективних організаційних процесів, проектування адекватній цілям організаційної структури та корпоративної культури підприємства;
- здатність стратегічного бачення, створення інновацій та стратегічної гнучкості для досягнення цілей підприємства на основі управління, яке визначає та інтегрує усі його можливості та здатності;
- залучення нових кваліфікованих службовців або ж активізація трудового потенціалу наявних фахівців;
- полегшений вихід на світові ринки.

Розробка стратегії диверсифікації передбачає реалізацію наступних етапів:

Етап 1. Аналіз сильних сторін і стабільності бізнесу, проведення якого повинно дати відповідь щодо сильних сторін поточного бізнесу, його стабільності та існуючих проблем / ризиків, наявності ресурсів та їх достатності. *Успішна стратегія диверсифікації виробництва може бути побудована тільки на сильних сторонах поточного бізнесу.*

Етап 2. Пошук напрямку для диверсифікації, що досягається шляхом макроекономічного та галузевого аналізу, в результаті якого можна визначити ринкові напрямки з високими темпами зростання і сприятливим інвестиційним кліматом. Іноді напрямки для диверсифікації власник бізнесу або менеджмент інституціонального рівня управління визначають на основі власних знань і досвіду з урахуванням особистих контактів і зв'язків;

Етап 3. Оцінка напрямків для диверсифікації, на якому визначаються альтернативні варіанти для зростання продажів, для чого досліджують: ринок, його загальні тенденції і динаміку, інтенсивність конкуренції, визначення ключових конкурентів, переваги споживачів. Після визначення загальної привабливості кожного ринку обирається найбільш оптимальний, цільовий варіант бізнесу.

Етап 4. Аналіз загального портфеля компанії, який є інструментом стратегічного управління підприємством, за допомогою якого керівництво виявляє та оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки (структурні підрозділи) та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти. Положення і роль кожного товару, товарної лінії, напрямки бізнесу повинні бути чітко зафіксовані. Практично всі методи здійснення портфельного аналізу припускають побудову спеціальних двомірних матриць, за допомогою яких можна порівнювати фінансові структури і товарні групи за певними критеріями.

Найбільш відомими методами є:

- матриці Бостонської консультативної групи (портфельна матриця БКГ – матриця «зростання–частка ринку»);
- матриця «McKinsey» – «General Electric» («привабливість–конкурентоспроможність»);
- модель портфельного аналізу методом «Shell–DPM» (матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність»);
- матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC), в основі якої є концепція життєвого циклу галузі (господарської одиниці);
- матриця І. Ансоффа, що призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку;
- трьохвимірний метод Абеля як метод формування ринкової ніші, при якому область бізнесу визначається в трьох вимірах: покупців (хто?); потреби покупців (що?); технологія, яка була використана при розробці і виробництві продукту (як?),

У практиці розрізняють шість напрямів стратегії диверсифікації:

1. Стратегія входження в нову галузь, реалізація якої може бути здійснена шляхом:

- *поглинання*, яке є найбільш популярним способом входження компанії в нову сферу діяльності, оскільки воно передбачає швидке проникнення на цільовий ринок. Разом з фірмою купується інформація по конкретному ринку і певний досвід роботи на цьому ринку. Найскладніше при здійсненні даної стратегії – це знайти потрібну компанію для придбання. Фірма-покупець стикається з дилемою: або купити «сильну» компанію за високою ціною, або «слабку» за низькою ціною

- *створення нової компанії* також є привабливим шляхом, тому що часто це дешевше, ніж придбання іншої компанії. Але реалізація можлива якщо:

- у фірми достатньо часу (початковий етап життєвого циклу галузі);
- фірми-конкуренти пасивно ставляться до завоювання ринку новачком;
- є необхідний досвід роботи в цій галузі;
- існує потенціал розвитку нових виробничих потужностей;
- дана галузь представлена відносно невеликими фірмами.

- *створення спільного підприємства*, що знижує ризик і дозволяє зайнятися тим, що не вигідно робити одному. Крім того, кожен партнер вносить у загальну справу свої специфічні знання, якими не володіє інший, а об'єднання ресурсів дозволяє зайняти більш стійке положення на ринку. Слід зазначити, що створення спільних підприємств з іноземними партнерами часом є єдиною можливістю подолати імпортні квоти, тарифи, культурні бар'єри і врахувати ряд національних особливостей ведення бізнесу. Прикладом такої стратегії мо-

же слугувати досвід ПАТ «Одеський завод радіально-свердлильних верстатів» (м. Одеса), коли вищезазначене підприємство почало у 1990-х рр. виробництво металорізальних верстатів для будівельних компаній.

2. Стратегія диверсифікації в родинні (пов'язані) галузі може бути застосована, коли компанії мають відносно схожі виробництва і стратегічно відповідні, що дає можливість інтегрувати, об'єднувати різні виробництва з метою досягнення ефекту економії в масштабах як виробництва, так і діяльності в цілому та базується на обміні досвідом декількох компаній.

Основні переваги, які можна отримати з боку стратегічної відповідності компаній, проявляються в області технології виробництва, вимог до кваліфікації персоналу, єдиних матеріальних джерел, ресурсів і постачальників, ідентичних виробничих і управлінських методів, «ноу-хау», маркетингу і після продажного обслуговування, а також в отриманні синергетичного ефекту від використання загальної торгової марки. *Прикладом* такої стратегії є поведінка АТ «Стройгідравліка» (м. Одеса), коли воно трансформувалося у виробничо-технологічний кооператив «Гідравлік – 2», з виробництві нових моделей гідравлічних механізмів.

3. Стратегія диверсифікації в неспоріднені (незв'язані) галузі використовують тоді, коли фірми ставлять за мету придбання таких компаній, які можуть забезпечити швидку фінансову віддачу за рахунок свого особливого становища. Тоді компанія, яка реалізує стратегію диверсифікації, зосереджує свої зусилля на пошуку:

- фірм, що зазнають фінансові труднощі. Такі компанії купуються за договірними цінами, далі їх реорганізують, і вони можуть стати об'єктами довгострокового інвестування або бути проданими з метою отримання прибутку;
- фірм з великими можливостями для зростання, але з маленькими можливостями капіталовкладення. Такі компанії, як правило, купуються фінансово сильними фірмами, але позбавленими можливості подальшого зростання;
- фірм, у яких занижена вартість. Ці компанії купуються за цінами нижче ринкових з метою подальшого продажу за вищою ціною.

Приклад формування такої стратегії можливо знайти у досвіді такого відомого українського підприємств як ТДВ «Первомайськдизельмаш» (м. Первомайськ, Миколаївська обл.): випуск на підприємстві на базі судових дизельних двигунів когенераційних установок, які останнім часом експортуються за кордон.

4. Стратегія згортання і ліквідації бізнесу застосовується у випадках, коли напрямок діяльності корпорації втрачає свою привабливість і найбільш прийнятним рішенням виступає продаж бізнесу. Позбутися від компанії можна або шляхом продажу самої компанії, або її акцій. На ліквідацію підприємства

керівництво корпорації вирішується в найбільш безвихідній ситуації, оскільки ліквідація ще може задовольнити інтереси акціонерів, а ось банкрутство – ні. Продовження функціонування компанії, що не задовольняє інтересам корпорації, тільки виснажує її ресурси і знижує ефективність диверсифікації.

Наприклад, таку стратегію у даний час проводить раніше дуже відоме у СНД підприємство з випуску термопластавтоматів – ПАТ «Пресмаш» (м. Одеса)

5. Стратегія реструктурування, відновлення та економії, яка передбачає заходи з придбання нових підприємств і позбавлення від старих.

Можна виділити кілька випадків потреби реструктуризації портфеля:

- з'являються нові технології і можливості, які вимагають зміни структури портфеля для освоєння нової перспективної діяльності;
- керівництво переглядає стратегічну політику корпорації;
- з'являється унікальна можливість придбати велике перспективне підприємство, і для фінансування цього проекту, потрібно продати кілька дочірніх фірм;
- має місце наявність у портфелі великої кількості компаній, які слабо розвиваються або збиткових.

6. Стратегія транснаціональної диверсифікації, метою якої є максимальне використання ресурсів і можливостей для забезпечення стабільних конкурентних переваг в кожному напрямку діяльності на кожному національному ринку. Відмінна риса даної стратегії – це велика кількість підприємств в портфелі корпорації і велика кількість охоплених національних ринків. Диверсифікаційна транснаціональна корпорація (ТНК) є більш досконалою організаційною формою в порівнянні з одно галузевими ТНК, оскільки у неї є можливість отримання додаткових переваг шляхом глобальної диверсифікації в технологічно схожі галузі. Це в свою чергу веде до великої економії на масштабах виробництва й отримання вигоди від використання загальної торговельної марки.

Як приклад можна привести відому у всьому світі японську корпорацію «Mitsubishi», що складається з 28 компаній.

В цілому, при правильній реалізації будь-якої стратегії диверсифікації підприємство в період економічного спаду, стагнації або різкої зміни принципів роботи галузі може зберегти працездатність, прибуток та стабільність власної підприємницької діяльності, забезпечуючи ефективність бізнесу в цілому.

6.4. Ефективність диверсифікаційної діяльності підприємства

Сучасна система господарювання визначила необхідність ефективного становлення економіки, яке є відображенням якісної і кількісної результативно-

сті діяльності суб'єктів господарювання в різних галузях й сферах їх функціонування, в тому числі, їх диверсифікаційної діяльності.

Ефективність диверсифікації діяльності підприємства може проявлятися як через динаміку економічних показників, так і мати соціальний аспект. До економічних показників слід віднести збільшення фондівіддачі за рахунок випуску нових товарів, зростання механізації та автоматизації праці, особливо при залученні у виробництво нових прогресивних технологій. Для визначення економічного ефекту у зарубіжній літературі часто пропонують використовувати показник доданої економічної вартості (EVA – economic value added), який розраховується як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування та вартістю капіталу.

Соціальний аспект диверсифікації проявляється через створення нових робочих місць, оскільки диверсифікація передбачає розширення діяльності, випуск нової продукції кращої якості, що дозволяє більш повно задовольняти потреби споживачів.

Спільна взаємодія економічної і соціальної сфер залежить від розвитку інфраструктури як підприємства, так і регіону, і ця особливість також повинна враховуватися при аналізі стратегічного та тактичного просторів диверсифікаційної діяльності підприємства.

Розрізняють наступні параметри, що характеризують *стратегічну*, що пов'язана з істотними якісними змінами (наприклад, здача або завоювання значимої ринкової позиції, втрата або придбання сильної конкурентної переваги, включаючи зліт або смерть організації) і *тактичну* ефективність, яка за своєю суттю є результатом використання задіяних організацією і її підрозділами ресурсів (наприклад, підвищення рентабельності за видами ресурсів).

Аналіз ефективності прийнятої організацією стратегії диверсифікації включає оцінку отриманого результату за критеріями стратегічності. В цьому зв'язку необхідно аналізувати такі складові:

- стратегічну місію організації та сформовані стратегічні цільові пріоритети;
- реальні основні заходи та програми дій у якості «дорожньої карти» розвитку та оцінки його альтернативних варіантів;
- використання ринкових можливостей, включаючи планування в системі творчих пріоритетів і реальну оцінку можливостей організації в даний період та відповідність означеного реальним ресурсним можливостям;
- прийнятність рівня ризику (щодо ключових ресурсів: персоналу, менеджменту, фінансових, матеріальних тощо);
- кількісну оцінку ефективності (за показниками: дохід, прибуток і прибутковість бізнесу, темпи зростання продажів, позицію на ринках).

Висновки

1. За останнє десятиліття відбулася трансформація діяльності промислових підприємств. З одного боку, виникали зміни у фінансовій базі розвитку промислового бізнесу (знецінення накопичень), йшов розпад інституційної інфраструктури державної підтримки, посилювалися обмеження в попиті з боку партнерів і населення. З іншого боку, мали місце позитивні зміни, пов'язані зі скороченням імпорту комплектуючих, напівфабрикатів і т. і., що виступило важелем орієнтації вітчизняних підприємств на імпортозаміщення і пошук нових ринкових ніш. Тим самим були створені передумови для розвитку промислових підприємств в напрямку диверсифікації бізнесу.

2. Враховуючи зростаючий вплив кризових явищ на функціонування підприємств та збільшення невизначеності зовнішнього середовища, перед підприємствами постало питання ефективної стратегії їх функціонування та розвитку. Диверсифікація дозволить вирішити це важливе питання, підвищити економічну ефективність підприємства та досягти стійких конкурентних переваг. Вибір стратегії диверсифікації враховують при обґрунтуванні напряму розвитку підприємства в умовах нестабільної економіки.

3. Диверсифікація діяльності промислового підприємства являє собою ефективний і розгалужений процес цілеспрямованих змін функціонування суб'єкта будь-якого ієрархічного рівня, який передбачає як якісне, так і кількісне збільшення обсягу і номенклатури продукції, що реалізується багатьма економічними методами в рамках законодавства з метою уникнення можливих втрат, підвищення рентабельності та зниження економічних і фінансових ризиків.

4. На практиці розрізняють декілька видів диверсифікації, які більш або менш пов'язані з існуючим виробництвом та ринком, потребують різного рівня витрат коштів та часу на реалізацію, а також призводять до більш або менш суттєвих змін в функціонуванні та ефективності підприємства.

5. Ефективність диверсифікаційної діяльності підприємства пов'язана з досягненням соціально-економічних стратегічних і тактичних цілей суб'єктів певного ринку – учасників створення організаційної підтримки диверсифікації. Розраховується за допомогою типових показників ефективності за динамічним методом при обов'язковому врахуванні соціальних наслідків переформатування виробництва.

Література

1. Богачевська К.В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії // Вісник Криворізького національного університету. – 2012. – № 33 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://knu.edu.ua/Files/Verstka33/71.pdf>.
2. Брінь П.В. Л.О. Переходова Диверсифікація господарської діяльності підприємств , // Вісник НТО "ХП". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2013. – 69 (1042). – С.172–175
3. Грабович Т.С. Диверсифікація як можливий напрям зростання промислового підприємства // Вісник НТУ «ХП». – 2012. – № 58 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kpi.kharkov.ua/archive>.
4. Захарін С.В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства [Електронний ресурс] . – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Natural/Vkntd/2012_1/139_145.pdf.
5. Захарченко В. І., Ф. М. Аль-Шаргі Формування стратегій диверсифікації у розвитку промислового підприємства // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2017. - Т. 16, вип. 1. - С. 85-95. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2017_16_1_8.
6. 4. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 13. – С. 16–21.
7. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник економічного зростання [Електронний ресурс] .–Режим доступу: http://sophus.at.ua/IA_2016_1/12_ivchenko_larisa-diversifikacija_dijalnosti_pidp.pdf.
8. Попова Л. М. Теоретичне і методичне забезпечення стратегічного планування в умовах диверсифікації діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2011. – 20 с.
9. Скоробогатов М.М., О.І. Куцерубова Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24129/4Skorobogatov.pdf>.
10. Стрельчук Є. М. Обґрунтування концепції впровадження стратегії диверсифікації оператора зв'язку к // Зб. наук. праць. – Дніпропетр. нац. університет. – 2010. – Вип. 254. – С. 56 – 68.
11. Хрущ Н. А., О. С. Корпан Маркетингові стратегії в сфері телекомунікацій // Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку економіки : монографія / За ред. С. В. Ко-вальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст-2», 2011. – С. 53 – 58.

**Розділ 7. Моделювання діапазону зміни трансфертних цін на ОІВ
на засадах мінімаксу
автор – проф. Косенко О.П.**

Зміст

Вступ

7.1. Теоретичні та методичні засади встановлення трансфертної ціни ОІВ

7.2. Принципи встановлення трансфертної ціни на ОІВ

7.3. Порядок встановлення прийнятних меж трансфертної ціни

Висновки

Література

Вступ

Сучасний стан вітчизняної економіки нагально потребує радикальних змін в першу чергу в області підвищення інтелектуальної складової інноваційного розвитку, досягнення інтелектуально орієнтованих конкурентних переваг в більшості сфер промислового виробництва. Тільки в цьому випадку наша країна має реальні шанси успішно вийти із затяжної економічної кризи, досягнути суттєвих успіхів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Інтелектуалізації виробничих процесів, ускладнення систем управління підприємствами та організаціями нагально потребують адекватного аналізу змісту та сутності поняття інтелектуального капіталу, який в цей час стає основним ресурсом виробництва. Специфіка економічного змісту цього поняття надає підвищену актуальність та значущість проблемам комерціалізації результатів творчої праці, широкого залучення в сферу матеріального виробництва інтелектуально-інноваційних технологій (ІІТ), як особливого виробничого активу сучасного машинобудівного підприємства. Саме по собі поняття комерціалізація в даному випадку означає встановлення ринкових відносин між учасниками процесу (розробник та покупець), а конкретніше – встановлення так званих трансфертних цін на продукцію, пов'язану з розробкою та втіленням інтелектуально-інноваційних технологій, тобто на ОІВ.

**7.1. Теоретичні та методичні засади встановлення трансфертної ціни
об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ)**

Ринковий механізм встановлення ціни будь-якого товару, в тому числі, і результатів творчої праці об'єктів інтелектуальної власності, формується на основі дотримання балансу інтересів його споживача і виробника (розробника, власника) з метою встановлення ринково обґрунтованої вартості інтелектуаль-

ної технології. Поняття «ринкова вартість», на наш погляд, притаманне не тільки матеріальній продукції, воно може бути в повні мірі використане і до об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ), не дивлячись на їх технологічні особливості та в більшості випадків монопольний характер представлення на технологічному ринку. Ринкова вартість ОІВ - це найбільш імовірна ціна, за якою результат інтелектуальної діяльності може бути відчужений на відкритому конкурентному технологічному ринку [5, 7].

Існуючі методичні підходи до встановлення цін на ОІВ (порівняльний, витратний, прибутковий) дозволяють однозначно встановити трансфертну вартість ОІВ, не передбачаючи при цьому діапазону, в якому можуть проходити перемовини між власником (продавцем) інтелектуального продукту та його потенційним споживачем (покупцем).

Методичні положення зі здійснення угод на ринку інтелектуальної власності мають свої відмінності, володіють певними специфічними рисами. Патентовласник (розробник), який на трансфертному ринку знаходиться в ролі продавця ОІВ, прагне до компенсації проведених витрат і отримання певного рівня прибутку. Покупець (споживач) ОІВ обґрунтовує свою ринкову поведінку на основі величини доходу від впровадження ОІВ у своє виробництво. Частіше за все стартовою точкою в перемовинах з боку патентовласника є розрахована ним максимально можлива вартість ОІВ, яка є в принципі за певних обставин прийнятною для споживача. Це повна оцінка прав проникнення потенційним споживачем (ліцензіатом) в охоронювану патентом на даний ОІВ ринкову нішу. У ліцензіата можуть бути свої представлення про максимально можливу ціну технології, які обґрунтовуються максимально можливим доходом від її використання на своєму виробництві. На перемовинах потенційний споживач, у свою чергу, пропонує обчислену ним мінімально можливу оцінку, яка може задовольнити патентовласника. Останній також веде розрахунок мінімальної ціни своєї технології, яка змогла б покрити його витрати на її створення.

Останні міркування дають підстави зробити висновок про те, що в ході перемовин як вихідні положення можуть мати місце дві мінімальні (з точки зору ліцензіара та ліцензіата) та дві максимальні ціни на предмет трансфертної угоди. На наш погляд, їх значення можуть бути досить близькими, оскільки будуються на фактичних минулих витратах на розробку та фактичних майбутніх доходах від споживання технології. Тому ми пропонуємо проводити розрахунок двох оцінок ОІВ:

мінімальна ціна C_{min}^{OIB} - розраховується розробником (ліцензіаром) технологічного продукту як оцінка платежу за розділ з потенційним ліцензіатом винятковості, забезпечувана ліцензією. Ця ціна є базовим відправним пунктом, на якому будується цінова маркетингова стратегія перемовин;

максимальна ціна C_{max}^{OIB} – розраховується потенційним споживачем (ліцензіатом) технологічного продукту, є для нього максимально прийнятною як плата за доступ до запатентованого об'єкта інтелектуальної власності.

У міру того як прояснюються фактичні передумови розрахунків кожної зі сторін, позиції повинні зближуватися. Баланс інтересів зацікавлених сторін при здійсненні товарно-грошових відносин виражається в договірних (контрактних) цінах і досягається на основі контрастування [1, с.57]. На основі договірних цін здійснюються платежі за надану ліцензію.

Ці посилки дозволяють стверджувати, що трансфертна ціна відчуження ОІВ знаходиться в межах певного цінового інтервалу [5, 7, 15]. Наявність такого діапазону в певній мірі прийнятних цін на інтелектуальний продукт зможе озброїти переговорників конче важливою інформацією, яка дозволяє представнику як продавця, так і покупця ОІВ завжди знаходитися в прибутковій для свого підприємства зоні і не прийняти рішення, яке потягне за собою збитковість проведення трансфертної операції. При цьому інтереси зацікавлених сторін відображаються в цінах верхнього C_{max}^{OIB} і нижнього C_{min}^{OIB} межового діапазону [5, 7, 15]. Наприклад, оцінка патентів і ліцензій для продажу – це визначення їхньої ринкової вартості. Це означає, що значення $C_{ринк}^{OIB}$ буде знаходитися в діапазоні між C_{min}^{OIB} та C_{max}^{OIB} .

Такий підхід відтворює принципові ринкові позиції сторін трансфертної угоди: потенційний споживач намагається мінімізувати витрати на оновлення свого виробництва, на його технологічне переозброєння, а власник технологічного продукту намагається максимізувати потенційні можливості отримання прибутку при передачі цього продукту потенційному споживачеві.

На наш погляд, схематичне зображення даного методичного підходу до встановлення ціни на ОІВ може мати наступний вигляд (рис.7.1).

Фактична вартість трансфертної $C_{факт}^{OIB}$ угоди на ОІВ знаходиться в діапазоні між C_{min}^{OIB} та C_{max}^{OIB} . До якого значення – максимального чи мінімального – буде ближче фактичне значення ціни трансфертної угоди $C_{факт}^{OIB}$ залежить від багатьох факторів, серед яких почесне місце займає фактор маркетингової підтримки та фактор професійної підготовки учасників переговорного процесу. Вказаний на рис.7.1 діапазон цін пропонуємо називати маркетинговим полем цінової політики (цінові можливості мистецтва перемовин) на технологічні продукти, який визначає реальні можливості переговорного ресурсу.

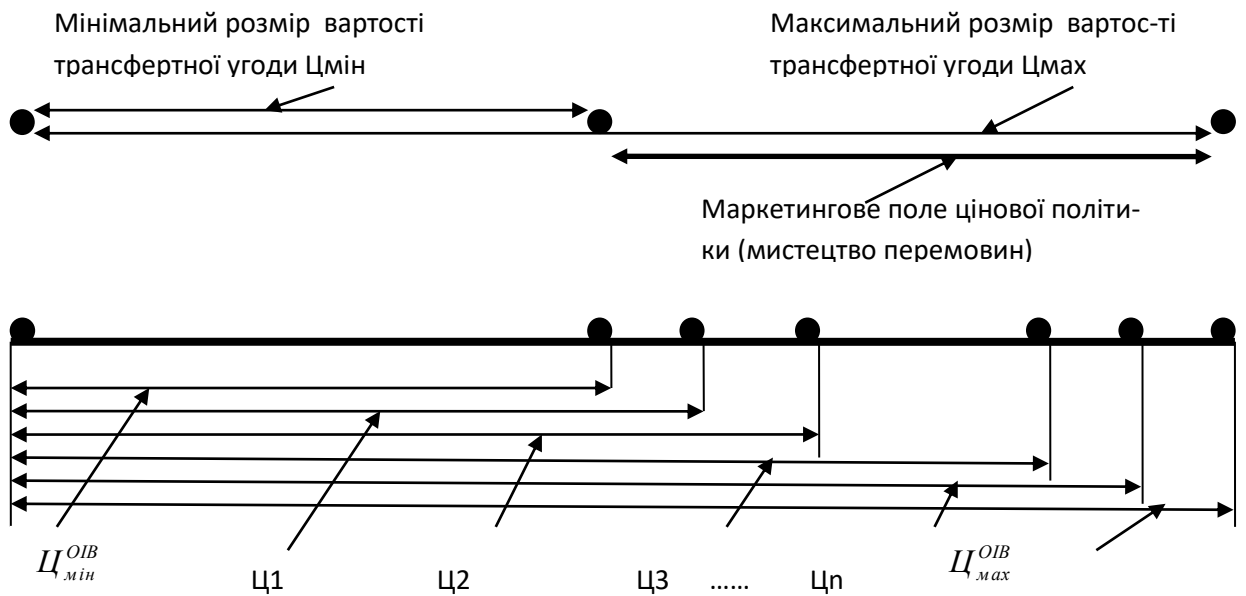


Рисунок 7.1 – Діапазон маркетингового поля цінової політики при визначення вартості трансфертної угоди на OIB

7.2. Принципи встановлення трансфертної ціни на OIB

Встановлення науково обґрунтованих значень максимальної C_{max}^{OIB} та мінімальної C_{min}^{OIB} ціни трансфертної угоди, на наш погляд, слід розпочинати з визначення обмежувальних факторів, які можуть носити як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Зазвичай, в існуючих наукових дослідженнях [5, 7, 15] пропонувалося враховувати тільки фактори об'єктивного характеру, залишаючи поза увагою дослідницького процесу суб'єктивні фактори. Останні, на нашу думку, в багатьох випадках можуть мати навіть більший вплив на кінцеву вартість трансфертної угоди, ніж фактори об'єктивного характеру. Дійсно, при остаточному прийнятті рішення щодо здійснення трансфертної угоди по тому чи іншому інтелектуальному продукту, покупець (потенційний споживач) первинно ознайомлюється з даними об'єктивних аналітичних розрахунків, в яких враховано об'єктивні чинники. Разом з тим, як свідчить практика укладення трансфертних угод, кінцеве рішення приймається далеко не завжди по тому продукту, який має найкращі аналітичні результати, які отримані з урахуванням об'єктивних чинників. Це свідчить про те, що слід звертати увагу і на суб'єктивні фактори, які в певній мірі враховують як покупці, так і продавці ІТ.

На рис.7.2 ми наводимо можливі фактори, які рекомендується враховувати при встановленні значення C_{min}^{OIB} та C_{max}^{OIB} конкретної трансфертної угоди на

інтелектуальну технологію. Виходячи з наших пропозицій, що представлені на рис.7.2, можна обґрунтувати основну ідею методу мінімаксу, який пропонується використовувати для знаходження ціни інтелектуальної технології. Вказаний метод передбачає послідовну зміну значень C_{min}^{OIB} та C_{max}^{OIB} з метою зменшення інтервального діапазону цін, який знаходиться між ними, поетапно наближаючи його до найбільш точного (фактичного) значення.

Проведемо деякий коментар інформаційного наповнення рис.7.2. Фактори об'єктивного впливу при визначенні розміру C_{min}^{OIB} слід оцінювати тільки при їх фактичній наявності або можливості здійснення. Наприклад, сумарні витрати розробника ОІВ на його створення (придбання в минулому) і трансфер, C_{Σ} для продавця практично завжди існують об'єктивно, а прибуток від тільки власного використання даного ОІВ - Пвд, може мати місце тільки при наявності виробництва з використанням даного ОІВ. Звернемо увагу на те, що значення C_{Σ} може визначатися з урахуванням: фактору часу, фактичного прибутку при використанні цього ОІВ, залишкової вартості інтелектуальної технології та ін. Завжди можна об'єктивно оцінити банківські дивіденди на вкладені в розробку і трансфер ОІВ кошти - Бд, а майбутні витрати на розробку нового, більш ефективного ОІВ – Вн, можна спрогнозувати тільки при наявності у продавця ресурсних (технологічних, інтелектуальних, інформаційних, фінансових, кадрових і т.п.) можливостей.

Втрати форс-мажорного характеру (пожар, повінь, землетрус, війна і т.ін.) - Вф-м, на наш погляд, слід враховувати тільки при їх реальній наявності, що в практичній діяльності зустрічається досить рідко. Разом з тим, враховувати наявність форс-мажорних обставин представляється доцільним, так як їх ігнорування робить пакет факторів об'єктивного впливу на розмір трансфертної угоди неповним.

Аналогічні роздуми мають місце і при аналізі факторів об'єктивного впливу при визначенні розміру C_{max}^{OIB} . Якщо рівень економічного ефекту споживання покупцем даного ОІВ - Ееф або збитки споживача при відмові від інноваційного проекту з даним ОІВ - Звідм мають місце у потенційного споживача практично завжди при нормальній організації виробничо-підприємницької діяльності на його підприємстві, то ціна ОІВ-аналогу або субституту - $C_{ан}^{OIB}$ може мати місце тільки при фактичній наявності такого аналогу або достойного субституту, що далеко не завжди має місце в зв'язку з наявністю технологічних та правових особливостей об'єктів інтелектуальної власності.

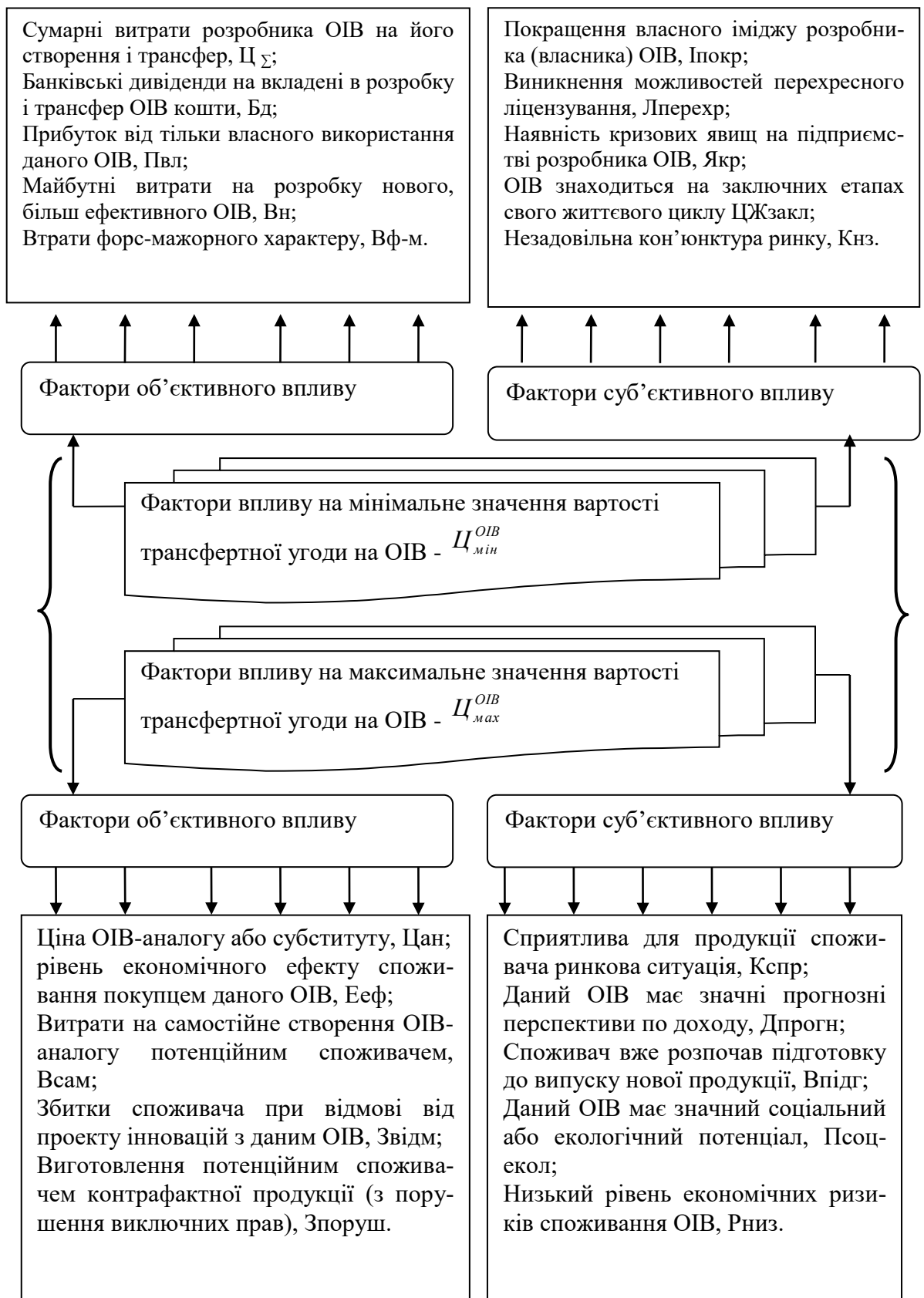


Рисунок 7.2 – Об'єктивні та суб'єктивні фактори впливу на вірогідність укладення трансфертної угоди по передачі інтелектуальної технології

Зацікавлений в даній інтелектуальній технології споживач при визначенні C_{max}^{OIB} може виходити також і з можливого (свідомого) порушення виключних прав патентовласника, якщо можливі збитки в цьому випадку будуть меншими за C_{max}^{OIB} (варіант інтелектуального піратства або виготовлення контрафактної продукції). Разом з тим, за цим сценарієм потенційний правопорушник повинен заздалегідь погодитися з можливістю судового переслідування. Виходячи з цього, оцінка правовласником технологічного продукту міри надійності захисту своїх прав на інтелектуальну власність є важливим критерієм ціноутворення.

Значення C_{min}^{OIB} визначає найменшу ефективність трансфертної угоди для розробника (власника, продавця, ліцензіара) та найбільшу потенційну вигоду для споживача інтелектуального продукту. Мінімальна ціна C_{min}^{OIB} в змозі забезпечити продавцю (ліцензіару) дохід, який покриває всі його витрати на створення та трансфер інтелектуальної технології. На наш погляд, C_{min}^{OIB} не може забезпечити ліцензіару сталий розвиток його наукової організації, можливості розширеного відтворення виробництва, але наявність навіть такого доходу забезпечує безкризовий характер виробничо-комерційної діяльності ліцензіара.

В свою чергу значення C_{max}^{OIB} визначає найбільшу ефективність трансфертної угоди для розробника (власника, продавця, ліцензіара) та найменшу потенційну вигоду для споживача інтелектуального продукту. Максимальна ціна C_{max}^{OIB} надає широкі можливості ліцензіару для розширеного відтворення, інноваційного розвитку та стимулювання розробників даного інтелектуального продукту. Що стосується ліцензіата інтелектуальної технології, то з цього приводу слід відмітити, що таке рішення (придбання OIB по ціні C_{max}^{OIB}), на наш погляд, може пояснюватися дією суб'єктивних факторів.

Як виходить з логіки формування C_{min}^{OIB} та C_{max}^{OIB} , нижня межа ціни C_{min}^{OIB} визначається з точки зору найменшої корисності для розробника (власника, продавця), при якій він в змозі повернути свої витрати та отримати прибуток, достатній для формування системи стимулювання праці розробників та забезпечення розвитку наукової організації. Верхня межа ціни на OIB C_{max}^{OIB} визначає рівну зацікавленість споживача в декількох варіантах вирішення своєї проблеми, перебільшення якої стає не вигідним для покупця. З цього виходить, що значення C_{max}^{OIB} буде визначатися покупцем технологічного продукту як найменше з можливих значень об'єктивних факторів, визначених нами на рис.7.1. В свою чергу, значення C_{min}^{OIB} буде визначатися покупцем OIB в першу чергу як найменше з можливих значень об'єктивних факторів (моделі 7.1 та 4.15):

$$\begin{cases} C_{\min}^{OIB} = \max \|C_{an}; E_{ef}; B_{сам}; Z_{відм}; Z_{поруш}\| \\ C_{\max}^{OIB} = \min \|C_{\Sigma}; B_{\partial}; P_{вл}; B_n; B_{ф-м}\| \end{cases}, \quad (7.1)$$

Визначення значень C_{\min}^{OIB} та C_{\max}^{OIB} з використанням моделей (7.1) є важливим, але не кінцевим. Як ми вже відмітили вище, це є тільки перший етап, остаточне рішення буде прийняте з урахуванням суб'єктивних факторів, які можуть в певній мірі підвищити значення C_{\max}^{OIB} (всупереч рекомендації об'єктивних факторів) або за аналогічними причинами зменшити рівень C_{\min}^{OIB} .

Слід зазначити, що навіть одні і ті ж фактори об'єктивної дії, попри їх об'єктивний характер, можуть мати досить неоднакову оцінку різними сторонами трансфертної угоди. Крім того, деякі з цих факторів відносяться тільки до розробника (продавця, ліцензіара), а інші мають відношення тільки до потенційного споживача інтелектуальної технології, що також слід враховувати при формуванні та обґрунтуванні значень C_{\min}^{OIB} та C_{\max}^{OIB} .

Важливість встановлення значень C_{\min}^{OIB} та C_{\max}^{OIB} , на наш погляд, полягає в наявності цінового інтервалу, знання якого дозволяє і ліцензіату і ліцензіару вести предметну дискусію з послідовного зменшення цінового інтервалу до рівня договірної, тобто найбільш точної, узгодженої двома сторонами ціни, яка і стане основою трансфертної угоди.

Разом з тим, як свідчить проведений нами аналіз, врахувати всі можливі варіанти і можливості при встановленні значень C_{\min}^{OIB} та C_{\max}^{OIB} практично досить складно, а в багатьох випадках просто неможливо. Такий висновок може бути підкріплено наступними положеннями:

- наявність досить великої невизначеності в перспективах практичної реалізації потенційних переваг інтелектуальної технології, так як фактичні умови споживання технологічного продукту далеко не завжди відповідають тим, що передбачено його розробниками;
- оціночні визначення розміру майбутніх прибутків потенційного споживача при використанні інтелектуальної технології можуть мати суттєві похибки і неточності;
- бездоганно, з юридичної точки зору, складений патент на інтелектуальний продукт може стати на перешкоді проведення альтернативних наукових досліджень та розробок в галузі, яку цей патент охороняє. Тобто самостійне створення потенційним споживачем технології-аналогу з метою зменшення витрат може стати проблематичним;
- альтернативні варіанти, пов'язані з часовими межами, які не завжди є прийнятними потенційним споживачем, оскільки суперечать ефективному фу-

нкціонуванню ринку (невчасний вихід на ринок загрожує значними матеріальними втратами для його суб'єктів).

Вказані положення підштовхують споживача до початку перемовин з власником потрібного йому технологічного продукту. Зазвичай, споживач, в першу чергу, пропонує початкову ціну, яка і відтворює межу її нижнього значення - C_{min}^{OIB} . Аналогічна думка притаманна відомому вченому в галузі трансферу технологій А.М.Козирєву: «Типова стартова позиція в перемовинах з позиції продавця – це попросити у майбутнього споживача верхню межу інтервалу оцінки. Найбільш імовірно, що покупець (майбутній споживач) спочатку запропонує визначену ним найменшу ціну інтервалу оцінки. Так розпочинається «танець» перемовин» [4, с.135]. В результаті такого роду перемовин правовласник патенту (інтелектуальної технології) і потенційний споживач (покупець) прав знаходять частково або повністю співпадаючий простір між відповідними оцінками.

7.3. Порядок встановлення прийнятних меж трансфертної ціни

Методичний підхід до встановлення межових значень в ціновому інтервалі C_{min}^{OIB} та C_{max}^{OIB} стосовно інтелектуальних технологій пропонується розглядати в наступному викладі.

Для визначення цін нижньої межі, як правило, використовуються методи, орієнтовані на повний і всебічний облік витрат, необхідних (або здійснюваних) для розробки і виготовлення (або придбання) об'єкта інтелектуальної власності [10, с.69]. На нашу думку, рівень найменшої ціни C_{min}^{OIB} повинен визначатися, виходячи з умови рівно вигідності для патентовласника (розробника) старого і нового виробів. Як правило, даний рівень ціни визначається на базі витратного методу, виходячи з витрат, які необхідні на розробку (виготовлення) зразка. Тому найчастіше вартісні показники, що відображають даний рівень цін, називаються «очікувані витрати», або «прогнозовані витрати». Вони використовуються у разі визначення вартісних показників, запланованих до виконання незавершених робіт або робіт, виконуваних в умовах, що відрізняються від прийнятих при інших розрахунках аналогічних вартісних показників. Може також застосовуватися поняття «фактичні витрати» у разі, якщо мова йде про вартісні показники вже завершених робіт або про виготовлений зразок. Відповідно до особливостей застосування зазначених видів цін методичний апарат їх визначення має особливості.

Значення C_{min}^{OIB} логічно буде встановлювати як нижню межу діапазону цін, яка ще може бути прийнята ліцензіаром (продавцем) технологічного продукту.

З цього приводу відомий російський вчений О.М.Козирєв стверджує, що «...по визначенню ця оцінка – найменша сума компенсації, яка визначає розділ виключності, який визначається патентом» [4, с.118]. Трансфертна угода між ліцензіаром і ліцензіатом ОІВ, яка передбачає ціну, меншу за C_{min}^{OIB} , в ринкових умовах діяльності не може бути прийнята розробником технологічного продукту і тому є неможливою. Виходячи з цих умов, О.М.Козирєв пропонує визначати рівень C_{min}^{OIB} з допомогою «...майбутнього приросту прибутку покупця (споживача)» [4, с.119], тобто пропонується розглядати прибутки від споживання інтелектуального продукту, які складають інвестиційну вартість капіталу споживача, що в принципі, на наш погляд, не суперечить існуючій практиці укладання трансфертних угод на технологічну продукцію.

Проведемо розгляд методичних положень щодо визначення значення мінімальної ціни C_{min}^{OIB} на інтелектуальну технологію при її можливому трансфері. На нашу думку, вихідною посилкою в цьому є те, що розрахункова величина повинна, як мінімум, покривати всі витрати розробника інтелектуальної технології, пов'язані з проведенням ним наукових досліджень, включаючи витрати на правову охорону результатів творчих здобутків. При цьому слід обов'язково врахувати моральний знос інтелектуальної технології на момент оцінки, інфляційних (дефляційних) очікувань, а також мінімальну вартість вкладених в розробку технологічного продукту інвестицій. Методичний інструментарій витратного підходу до вартісної оцінки інтелектуальних технологій дозволяє це зробити. Їх використання надає можливість сформувати наступну аналітичну модель мінімальної ціни інтелектуальної технології C_{min}^{OIB} , яка в певній мірі може бути прийнятна для розробника технології на момент її продажу (трансферу) в наступному вигляді (формула 7.2:)

$$C_{min}^{OIB} = \min(B_{витр}^{OIB}) = K_{відп}^{OIB} K_{праврозр}^{OIB} K_{ТЕЦ}^{OIB} (1 - K_{мор}^{OIB}) \left(\sum_{t=1}^{t=T} C_t^{OIB} I_t K_{інвест}^{wart} \right) \quad (7.2)$$

де $B_{витр}^{OIB}$ – оцінка витрат на розробку інтелектуальної технології (об'єкта інтелектуальної власності), яка визначається з використанням витратного підходу;

$K_{відп}^{OIB}$ – коефіцієнт відповідності технології вимогам і можливостям її ефективного споживання у потенційного ліцензіата;

$K_{прав}^{OIB}$ – коефіцієнт повноти прав, які передбачаються передати разом з ОІВ; $K_{ТЕЦ}^{OIB}$ – коефіцієнт, який відтворює техніко-економічну цінність ОІВ на момент його оцінки;

$K_{мор}^{OIB}$ – коефіцієнт морального старіння інтелектуальної технології;

$T_{\text{повн}}$ – повний (розрахунковий, нормативний) термін споживання інтелектуальної технології;

t – рік, в якому проводилося здійснення витрат ($t = 1 \dots T$);

T – весь період часу, на протязі якого проводилися роботи зі створення (розробки) інтелектуальної технології;

C_t^{OIB} – витрати на розробку інтелектуальної технології (фінансування розробником проведення наукових робіт, конструкторської та технологічної підготовки виробництва, виготовлення дослідних зразків і т.п.) в t -му році (зазвичай в C_t^{OIB} включаються і витрати на правову охорону результатів творчої праці);

I_t – індекс, який враховує інфляцію (визначається за даними офіційної статистики як відношення індексу цін на дату оцінки до індексу цін в t -му році);

$K_{\text{інвест}}^{\text{варт}}$ – коефіцієнт, який враховує вартість вкладених в розробку технологічного продукту інвестицій та визначається за мінімальною ставкою прибутковості по альтернативним напрямкам вкладення цих коштів.

Визначення коефіцієнту відповідності технології вимогам і можливостям її ефективного споживання у потенційного ліцензіата (коефіцієнт готовності технології до споживання) $K_{\text{сідн}}^{OIB}$, на наш погляд, зумовлюється рівнем співставлення можливостей споживача і споживчих характеристик технологічного продукту. Пропонується встановлювати рівень $K_{\text{сідн}}^{OIB}$ з використанням наступних рекомендацій:

технологія повністю готова до споживання умовах ліцензіата: $K_{\text{сідн}}^{OIB} = 1,1$;

виробництво ліцензіата потребує незначної доробки: $K_{\text{сідн}}^{OIB} = 1,0$;

виробництво ліцензіата потребує суттєвої доробки: $K_{\text{сідн}}^{OIB} = 0,9$.

Надані нами рекомендації можуть бути використанні при проведенні ліцензіаром перемовин з потенційними ліцензіатами при встановленні трансфертних цін на інтелектуальні технології.

Значення коефіцієнту $K_{\text{праврозр}}^{OIB}$ в моделі (7.2) визначається обсягом прав, які може отримати потенційний ліцензіат, якщо трансфертна угода набуде чинності (чим менше прав, тим менша частка витрат на розробку ОІВ повинна вкладатися в мінімальну ціну $C_{\text{мін}}^{OIB}$). Тут можуть бути різні варіанти, починаючи з повного безроздільного володіння всім пакетом правової охорони на даний ОІВ, включаючи можливості подальшого перепродажу ОІВ третім особам або видачі всіх видів ліцензії. Зазначимо, що значення не може бути більше одиниці

($K_{\text{прав}_{\text{розр}}}^{OIB} \leq 1$). Якщо трансфертною угодою передбачається повна передача прав на інтелектуальну технологію (виключна ліцензія), то в цьому випадку значення $K_{\text{прав}_{\text{розр}}}^{OIB} = 1$. Якби така ситуація була присутня в усіх без виключення трансфертних угодах, то коефіцієнт $K_{\text{прав}_{\text{розр}}}^{OIB}$ можна було б і не розглядати в якості складової залежності (7.2). Разом з тим, вказана ситуація має місце далеко не завжди, скоріш частіше зустрічаються зворотні ситуації, коли за трансфертною угодою ліцензіату передається лише частина прав ліцензіара на інтелектуальний продукт (одинична ліцензія, невиключна ліцензія). При цьому залишок прав розподіляється між іншими реальними та потенційними ліцензіатами ОІВ, не виключаючи і право самого ліцензіара використовувати розроблену ним інтелектуальну технологію. Чим меншу частку прав ліцензіар делегує ліцензіату, тим менше значення коефіцієнта $K_{\text{прав}_{\text{розр}}}^{OIB}$, тобто тим більше диференціюються витрати ліцензіара на розробку інтелектуальної технології. Слід зазначити, що в наявних економічних дослідженнях відсутні в достатній мірі науково обґрунтовані методичні рекомендації із визначення величини $K_{\text{прав}_{\text{розр}}}^{OIB}$. На цей факт звертають увагу деякі дослідники [2, 6], наголошуючи на тому, що при визначенні трансфертної вартості ОІВ оцінка повноти прав є слабким місцем.

На нашу думку, значення $K_{\text{прав}_{\text{розр}}}^{OIB}$ в повній мірі залежить від кількості трансфертних угод, терміну їх дії, вартості і широти використання продукції, виготовленої з використанням даного ОІВ і т.п. Найбільш реальним чинником, який характеризує значення $K_{\text{прав}_{\text{розр}}}^{OIB}$, на наш погляд, може бути кількість реальних та потенційних трансфертних угод на дану інтелектуальну технологію. При цьому можна зробити висновок про те, що матеріальні побажання ліцензіара знаходяться в обернено пропорційній залежності від кількості можливих трансфертних угод - $Y_{\text{ліц}}^{OIB}$, тобто, $K_{\text{прав}_{\text{розр}}}^{OIB} = f(Y_{\text{ліц}}^{OIB})$. Достатню точність розрахунків $K_{\text{прав}_{\text{розр}}}^{OIB}$ за вказаною залежністю забезпечити достатньо складно, це є темою окремого, досить складного дослідження. На нашу думку, для практичних розрахунків по моделі (7.2) значення коефіцієнта $K_{\text{прав}_{\text{розр}}}^{OIB}$ з достатнім рівнем точності може бути знайдене за формулою 7.3:

$$K_{\text{прав}_{\text{розр}}}^{OIB} = f(Y_{\text{ліц}}^{OIB}) = \frac{1}{Y_{\text{ліц}}^{OIB}}. \quad (7.3)$$

В ряді випадків отримати обґрунтоване значення кількості можливих трансфертних угод $Y_{\text{ліц}}^{OIB}$ також досить складно. В цьому випадку пропонуємо виходити з виду ліцензії, яка закладається в основу трансфертної угоди. В

табл.7.1 наведені наші рекомендації з визначення значення $K_{\text{праврозр}}^{OIB}$ при обґрунтуванні мінімальної ціни інтелектуальної технології.

Таблиця 7.1 – Рекомендації пз розрахунку складових коефіцієнту $K_{\text{праврозр}}^{OIB}$

№	Обсяг прав при передачі OIB	Значення $K_{\text{праврозр}}^{OIB}$
1	Повний пакет правової охорони з правом перепродажу і видачі всіх видів ліцензії (повне відчуження технології)	1,0
2	Повний пакет правової охорони без права перепродажу і видачі ліцензій (виключна ліцензія на технологію)	0,85...1,0
3	Право використання технології поряд з можливістю використання технології ліцензіаром (одинична ліцензія)	0,7...0,85
4	Право використання технології поряд з можливістю використання технології іншими ліцензіатами та самим ліцензіаром (невиключна ліцензія)	0,5...0,7

Запропонований підхід до визначення коефіцієнта $K_{\text{праврозр}}^{OIB}$ в певній мірі забезпечує пропорційний розподіл прав на інтелектуальну технологію між усіма суб'єктами трансфертного ринку, включаючи розробника. Такий підхід, по-перше, зберігає намагання ліцензіара отримати максимальний прибуток від результатів своєї інтелектуальної діяльності; по-друге, мінімальна ціна на технологію $C_{\text{мін}}^{OIB}$ об'єктивно враховує ту частину виключних прав, які передаються з нею згідно трансфертної угоди.

Значення $K_{\text{інвест}}^{\text{варт}}$ при проведенні розрахунків рекомендується приймати з урахуванням банківської депозитної ставки у відсотках - δ , яка є найбільш доступною і найменш ризикованою для альтернативного інвестування відповідних коштів. Разом з тим, такий підхід буде відтворювати і мінімальну прибутковість, що в повній мірі узгоджується з поставленою нами задачею, формула 7.4:

$$K_{\text{інвест}}^{\text{варт}} = \left(1 + \frac{\delta}{100} \right)^{(T-t)}, \quad (7.4)$$

Відмітимо, що коефіцієнт $K_{\text{інвест}}^{\text{варт}}$ дозволяє в певній мірі враховувати упущені можливості розробника інтелектуальної технології за період часу t . Тобто розробник міг і не витратити свої кошти на створення інтелектуальної технології, а вкласти їх в інший більш надійний проект. В даному випадку в якості більш надійної альтернативи (але в більшості випадків це не більш дохідний проект) ми розглядаємо розміщення інвестиційних коштів розробника на банківському рахунку (банківська депозитна ставка у відсотках - δ). При цьому вважаємо, що цей період часу є безризиковим для банківської системи. Зазначимо, що коефіцієнт $K_{\text{інвест}}^{\text{варт}}$ в певній мірі заміняє широко вживаний у віт-

чизняній практиці коефіцієнт дисконтування $K_t^{\text{дисконт}}$, який дозволяє співставляти вартісні показники різних років ($K_t^{\text{дисконт}} = \frac{1}{(1 + \lambda_t)^t}$; λ_t – ставка дисконтування в t -му році). На нашу думку, коефіцієнт $K_t^{\text{дисконт}}$ більш доцільно використовувати для визначення загальної суми прибутку підприємства (наприклад, отриманого або потенційного прибутку при споживанні інтелектуальної технології), так як це прогнозована величина, а при оцінці більш реальних (фактичних) минулих витрат на розробку ОІВ більш доцільно використовувати коефіцієнт інвестування $K_{\text{інвест}}^{\text{варт}}$.

При обґрунтуванні сутності коефіцієнта $K_{\text{ТЕЦ}}^{\text{ОІВ}}$ (модель 7.2), який відтворює техніко-економічну цінність ОІВ на момент його оцінки, та методичних рекомендацій з розрахунку його значень, нами була взята за базу методика, затверджена Міністерством майнових відносин Російської Федерації [301]. В цій методиці при визначенні ціни ОІВ слід використовувати три рівня показника науково-технічної цінності інтелектуального продукту: для розробок, науково-технічний рівень яких вище світового - 2,0; на рівні світового - 1,75; рівень яких вище вітчизняного - 1,3. Така пропозиція не є бездоганною, на що вказує Н.В.Черняєва [14]. На думку Н.В.Черняєвої використання даної методики може призвести до значного спотворення кінцевого результату, так як показник науково-технічної цінності враховує тільки технічні переваги ОІВ. Ігнорування економічних переваг при укладанні трансфертних угод на значні суми може обернутися значною сумою упущеної вигоди. Разом з тим, пропозиції Н.В.Черняєвої мають суттєвий недолік: вона пропонує враховувати тільки економічні переваги, а технічну цінність ОІВ ігнорує.

Нами пропонується усунути недоліки як першої, так і другої методики визначення показника цінності інтелектуальних технологій. Значення величини коефіцієнту $K_{\text{ТЕЦ}}^{\text{ОІВ}}$ рекомендуємо приймати з урахуванням двох факторів:

а) технічного – $K_{\text{ТЕЦ}_{\text{техн}}}^{\text{ОІВ}}$, який враховує науково-технічний рівень технологічного продукту (вище світового, світовий, вище національного, національний, нижче національного);

б) економічного – $K_{\text{ТЕЦ}_{\text{екон}}}^{\text{ОІВ}}$, який враховує ринкові можливості продукції потенційного споживача інтелектуальної технології, виготовленої з її використанням.

Виходячи з цих пропозицій, значення $K_{\text{ТЕЦ}}^{\text{ОІВ}}$ розраховується таким чином, 7.5:

$$K_{\text{ТЕЦ}}^{\text{ОІВ}} = K_{\text{ТЕЦ}_{\text{техн}}}^{\text{ОІВ}} \times K_{\text{ТЕЦ}_{\text{екон}}}^{\text{ОІВ}} \quad (7.5)$$

Таблиця 7.2 – Рекомендації по розрахунку складових коефіцієнту $K_{TEЦ}^{OIB}$

Рекомендації по значенню $K_{TEЦ,техн}^{OIB}$		Рекомендації по значенню $K_{TEЦ,екон}^{OIB}$	
Науково-технічна характеристика технології (OIB)	$K_{TEЦ,техн}^{OIB}$	Термін окупності витрат на технологію	$K_{TEЦ,екон}^{OIB}$
Рівень технології вище світового	1,75	менше 1 року	1,50
Рівень технології відповідає світовому	1,50	1-2 роки	1,25
Рівень технології вище національного	1,20	2-3 років	1,10
Рівень технології відповідає національному	1,00	3-4 років	1,00
Рівень технології нижче національного	< 1,00	більше 4 років	< 1,00

Розрахунки значень $K_{TEЦ,техн}^{OIB}$ та $K_{TEЦ,екон}^{OIB}$ рекомендується проводити з урахуванням рекомендацій, які представлено в табл.7.2. Вони розроблені на базі існуючого досвіду з визначення науково-технічної цінності OIB [16, 12, 9, 8, 3, 11] та проведення автором відповідної експертної оцінки.

Наведені значення коефіцієнтів одержані експертно-емпіричним шляхом, що на стадії стратегічних розрахунків прийнятно, тому що сама по собі трансфертна ціна – це інструмент ринкового механізму, який є результатом компромісу. А це дозволяє використовувати якісні порівняльні оцінки.

Висновки

1. Сучасний стан промисловості України потребує суттєвих перетворень, в області підвищення інтелектуальної складової інноваційного розвитку та здобуття конкурентних переваг на базі використання інтелектуально орієнтованих техніко-технологічних рішень в більшості сфер промислового виробництва.

2. Вирішення цієї задачі потребує втіленням в реальне виробництво досягнень в розробці та використанні продуктів інтелектуальної власності, тобто сучасних технологій, конструкцій, матеріалів тощо.

3. Для одержання позитивного результату необхідно комерціалізувати процес придбання та використання результатів інтелектуальної діяльності – OIB., об'єктів інтелектуальної власності.

4. Суттєвою складовою комерціалізації відносин суб'єктів цього процесу є встановлення так званої трансфертної ціни на OIB.

5. В роботі наведені принципи встановлення трансфертної ціни за методом «міні-тах», а також рекомендації щодо визначення корегуючих коефіцієнтів, які враховують межі прав власності покупця та особливості самого OIB з боку науково-технічного рівня та економічних показників.

Література

1. Барышева Г. А. Интеллектуальная собственность и рынок: учебное пособие / Г. А. Барышева, Н. Н. Горюнова. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 180 с.
2. Козлов В. Н. Интеллектуальные технологии и теория знаний / В. Н. Козлов. – СПб.: Изд. Политехнического университета, 2012. – 157 с.
3. Козырев А. Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности / А. Н. Козырев, В. Л. Макаров – Москва : Интерреклама, 2003. – 352 с.
4. Косенко А. В. Обґрунтування методичних підходів до визначення ціни ліцензії / А. В. Косенко // Управління розвитком. – Харків : ХНЕУ, 2006. – № 7. – С. 39–42.
5. Косенко А. В. Розробка ринково-орієнтованих методів вартісної оцінки об'єктів інтелектуальної власності / А. В. Косенко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ"ХПИ". – 2009. – № 5'. – С.151 – 157.
6. Косенко О. П. Система економічних важелів при оцінці комерційного потенціалу об'єктів інтелектуальної власності // Збірник матеріалів УІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва» (м. Харків, 22 листопада 2013 р.) – Харків : ХНАДУ, 2013. .
7. Мау В. Драма 2008 года: от экономического чуда к экономическому кризису / В. Мау // Вопросы экономики. – Москва : Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2009. – № 2. – С 4 – 23.
8. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Оценка коммерческого потенциала (коммерциализуемости) технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.fitb.anu.ru/files/Tema%204.pdf>
10. Перерва П. Г., Косенко А. В., Долина І. В. Розвиток маркетингових методів формування ціни на наукову продукцію / Перерва П. Г., // Вісник НТУ «ХПИ» – Харків : НТУ «ХПИ», 2011. – №7 – С. 152 – 157.
11. Столярчук В. М. Системні інститути функціонування глобального ринку інтелектуальних продуктів к // Наук. вісн. Черніг. держ. ін-ту економіки і упр. Серія : Економіка. – Чернігів : ЧДІЕП, 2011. – Вип. 4. – С. 163 – 169.
12. Шаранова Н. А. Коммерциализация интеллектуальной собственности в современных условиях.– Москва : Финансовая академия, 2000. – 189 с.

Розділ 8. Характеристика джерел та методів інвестування як основи фінансового забезпечення підприємства

автор – доц. Глухова С.В.

Зміст

Вступ

8.1. Сутність та класифікація джерел інвестування

8.2. Особливості амортизаційних нарахувань в інвестиційному процесі

8.3. Взаємозв'язок джерел і методів інвестування

Література

Вступ

Важливою складовою будь-якої господарчої діяльності, а особливо щодо інноваційного напрямку, є фінансова складова, а саме – величина, наявність та джерела коштів, які забезпечують інноваційний процес. В цьому переліку всі складові однаково важливі та пов'язані між собою, і раціональне визначення величини необхідних коштів, наявність та надійність джерел забезпечують нормальну, сталу реалізацію всього інноваційного циклу.

В даному розділі визначено сутність інвестиційного процесу з позиції його формування, досліджено джерела інвестування, розглянуто амортизаційні відрахування як одну зі складових інвестиційного процесу, представлено систематизацію джерел інвестування на рівні підприємства, а також встановлено відповідність джерел та методів фінансування інвестицій на рівні підприємства.

8.1. Сутність та класифікація джерел інвестування

Будь-які напрями та форми діяльності підприємства здійснюються за рахунок сформованих ним інвестиційних ресурсів. Від характеру та особливостей управління формуванням інвестиційними ресурсами на конкретному підприємстві залежить загальний рівень його інвестиційної діяльності [1, с.79] та відповідно фінансового забезпечення.

Під інвестиційними ресурсами підприємства розуміють капітал у матеріалізованій та нематеріалізованій формі, що вже втілений або тільки вкладається у засоби виробництва – інвестиції, тобто залучається підприємством для здійснення вкладень в об'єкти реального, а також фінансового інвестування. Відомі вітчизняні економісти І. Бланк, Д. Черваньов, Т. Майорова, Т. Лепейко та ін. визначають у якості основної мети формування інвестиційних ресурсів підприєм-

ства задоволення його потреб у придбанні необхідних інвестиційних активів та оптимізації їх структури з позиції забезпечення ефективності інвестиційної діяльності. При цьому джерела формування інвестиційних ресурсів багато в чому визначаються структурою капіталу, що склалася на підприємстві в процесі його господарської діяльності, а також вартістю залученого капіталу [1, с.80].

Найчастіше в економічній літературі джерела формування інвестиційних ресурсів підрозділяють на такі групи: власні, позикові й залучені [2].

До складу власних джерел входять: частина чистого прибутку, націлена на розвиток виробництва; амортизаційні відрахування; раніше здійснені довгострокові фінансові вкладення, термін погашення яких настає в поточному періоді; реінвестована шляхом продажу частини основних фондів; іммобілізована в інвестиції частина оборотних активів.

До складу позикових джерел відносяться: довгострокові кредити банків та інших кредитних інститутів; емісії облігацій; цільовий державний кредит, спрямований на конкретний вид інвестування; інвестиційний лізинг, тобто довгострокова форма оренди машин і устаткування; інвестиційний селенг, тобто передача власниками прав на використання їх майна за визначену плату.

До залучених джерел відносять емісію акцій або інвестиційних сертифікатів (інвестиційних фондів і компаній); внески сторонніх вітчизняних і закордонних інвесторів до статутного фонду; кошти на цільове інвестування, надані державними організаціями і комерційними структурами [9]. На рисунку 8.1 наведена схема джерел інвестиційних коштів.

Власні (внутрішні) джерела характеризуються такими позитивними властивостями:

- простота і швидкість залучення;
- висока віддача за критеріями норми прибутковості інвестованого капіталу, оскільки не потребує оплати відсотків;
- істотне зниження ризику неплатоспроможності і банкрутства підприємства при їхньому використанні;
- повне збереження управління в руках первісних засновників.

У той же час існують наступні недоліки власних джерел: обмежений обсяг залучення, а відповідно, і можливості істотного розширення інвестиційної діяльності; обмеженість зовнішнього контролю за ефективністю використання власних інвестиційних ресурсів.

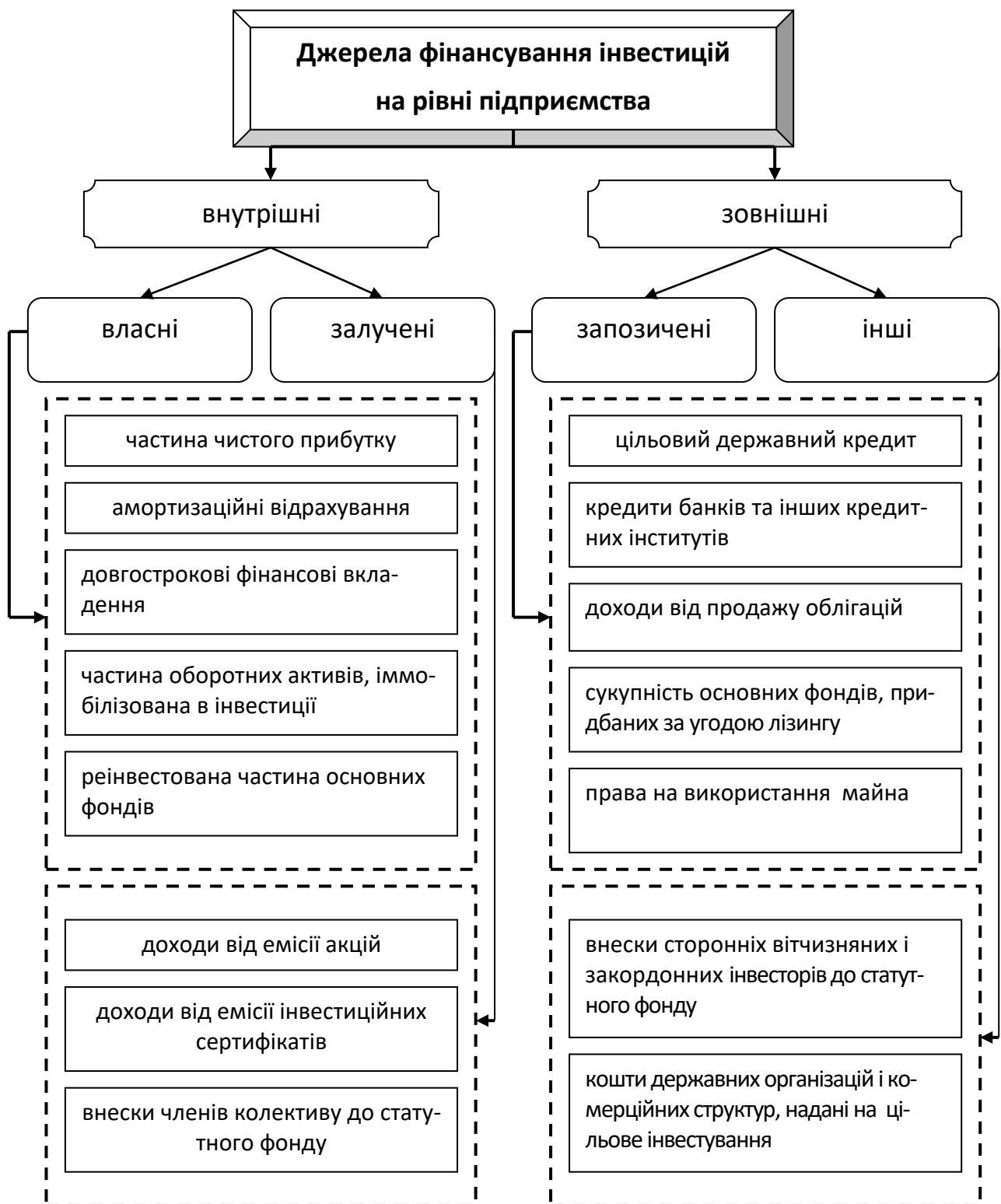


Рисунок 8.1. – Систематизація джерел фінансування інвестицій на рівні підприємства

Наступним власним джерелом фінансування інвестиційної діяльності є реінвестована шляхом продажу частина основних фондів. Слід відзначити, що застосування даного джерела має певні обмеження – підприємство яке, ефекти-

вно розвивається, як правило, проводить грамотну політику щодо оптимального використання та відтворення основних фондів, тобто не має таких засобів праці, які могло б постійно реалізовувати. Але сучасні особливості розвитку економіки України пов'язані з підвищенням рівню конкуренції. За таких умов підприємство для виживання та успішного функціонування на ринку має проводити політику, спрямовану на застосування прогресивної техніки та новітньої технології, що в свою чергу сприяє порівняно швидкій зміні, тобто прискоренню процесів відтворення основних фондів. Ці основні фонди можуть знаходитись в досить доброму стані як з позиції фізичного, так і з позиції морального зносу, а тому можуть бути реінвестованими. Крім того, автори даного дослідження вважають, що за умов перепрофілювання діяльності підприємства дане джерело інвестиційної діяльності стає одним з важливіших. Таким чином, можна стверджувати, що роль даного джерела згодом може значно підвищитися.

До складу позикових джерел відносять кредити банків та інших кредитних інститутів; доходи від продажу облігацій; цільовий державний кредит, спрямований на конкретний вид інвестування; сукупність машин і устаткування, придбаних за лізинговою угодою; права на використання майна, до складу залучених – доходи від емісії акцій або інвестиційних сертифікатів; будь-які внески членів колективу до статутного фонду. Слід зазначити, що доцільним є виокремлення ще одного джерела фінансування інвестицій – інші, до складу якого відносять внески сторонніх вітчизняних і закордонних інвесторів до статутного фонду; кошти на цільове інвестування, надані державними організаціями і комерційними структурами.

Відзначимо, що зовнішні джерела фінансування характеризуються як позитивними, так і негативними особливостями. До позитивних можна віднести: можливість залучення більшого порівняно з власними джерелами обсягу, більш жорсткий контроль за ефективністю інвестиційної діяльності з позиції власників цих джерел; до негативних – відносна складність залучення, можливі проблеми з оформленням, триваліший період залучення, необхідність надання відповідних гарантій чи застави, підвищення ризику банкрутства, відволікання частини прибутку за використання цих джерел.

Такі джерела як раніше здійснені довгострокові фінансові вкладення, термін погашення яких настає в поточному періоді, та імобілізована в інвестиції частина оборотних активів на сьогодні є незначними.

8.2. Особливості амортизаційних нарахувань в інвестиційному процесі

В сучасних умовах господарювання підвищується роль амортизаційних відрахувань як власного джерела фінансування інвестиційної діяльності підп-

приємств. Ряд вчених-економістів [4;5] присвятили свої дослідження саме цим питанням, але проблема й досі залишається повністю не вирішеною.

Н. Герасимчук визначає амортизацію як частину вартості засобів праці, яка в кожному новому кругообігу фондів підприємства переноситься на вартість готової продукції, продовжує рух у складі нової вартості та, накопичуючись впродовж обігу основних фондів, утворює резервний фонд грошових коштів, призначений для компенсації авансових витрат на основні фонди [3, с.102].

Дослідники відтворювального процесу визначають амортизаційний фонд як основне внутрішнє джерело фінансування інтенсивного шляху оновлення основних фондів, що обумовлено наступним:

- по-перше, амортизаційний фонд не підлягає оподаткуванню, тому зменшує суму прибутку, з якої сплачується податок. Внаслідок цього суб'єкт господарювання заощаджує фінансові кошти, які йдуть на відтворення основних фондів;
- по-друге, частка амортизаційного фонду в порівнянні з іншими власними джерелами фінансування відтворення основних фондів досить значна;
- по-третє, на відмінність від прибутку, який йде на податки та різноспрямоване використання, амортизаційний фонд є повноцінним інвестиційним ресурсом.

Але на сьогодні існує проблема нецільового використання амортизації в підприємствах, а саме на формування обігових активів. Тобто її величина не завжди акумулюється у вигляді джерела фінансування відтворення основних фондів, а надходить до обігу для фінансування поточних потреб. Слід відзначити, що економічно та юридично неприпустимим є будь-які вилучення амортизаційних відрахувань. Це означає експропріацію власного капіталу підприємства, порушення фундаментальних умов відтворення, що виключає можливості економічного пожвавлення та зростання. Тим більш, що держава не має чіткої концепції використання цих коштів.

Сьогодні особливу увагу надають відновленню ролі амортизації як джерела накопичення. Це питання можна розглядати в двох аспектах. Не дивлячись на позитивні зрушення, що останнім часом відбуваються в економіці України, обсяги виробництва ще не наблизилися до докризового рівню, а тому частина виробничого потенціалу в даний час не потрібна. Ця частина виглядає дуже вагомо. Особливо таке положення характерно для великих підприємств усіх галузей економіки від важкої промисловості до торгівлі. Амортизаційні відрахування, відповідно до діючого законодавства, нараховуються зараз, виходячи із загальної вартості основних фондів, незалежно від того, яка частина їх працює. В цьому аспекті деякі економісти пропонують нараховувати амортизацію не на всі основні фонди, які належать підприємству, а тільки на працюючі.

Вважають за доцільне визначити на кожному підприємстві реальний базовий рівень потужності в даний час; крім того, частину основних фондів вивести в резервні потужності і тільки на ці дві складові робити амортизаційні відрахування; іншу частину устаткування перевести на консервацію і амортизацію на неї не нараховувати, що дасть можливість знизити собівартість продукції. На наш погляд, хоч це з одного боку начебто доцільно, але з іншого – може привести до штучного простою обладнання, торгово-промислових площ та інших основних фондів, які зараз не використовуються у господарчій діяльності певного підприємства. Але вони можуть ефективно використовуватися іншими власниками чи господарчими суб'єктами. Таким чином, дозвіл не нараховувати амортизацію на частину основних фондів, які начебто виведено у резерв, може призвести до таких негативних наслідків:

- консервації коштів у вигляді основних фондів, що зменшить можливість ефективного використання власного капіталу;
- зменшенню інвестиційних ресурсів підприємства завдяки скороченню амортизаційного фонду;
- різкому підвищенню собівартості продукції при введенні “резервних основних фондів”;
- моральному та фізичному старінню “резервних” фондів;
- втрати конкурентних позицій завдяки використанню (при залучені до господарчої діяльності “резервних фондів”) як фізично так і морально застарілого обладнання.

Крім розглянутого, існує багато інших складних питань щодо акумулювання та використання амортизації як власного джерела інвестування підприємства. Проблема використання коштів амортизаційного фонду потребує негайного вирішення, тому що неефективне використання будь-якого ресурсу, а в тому числі, й інвестиційного ресурсу – амортизації, негативно впливає на ефективність господарчої діяльності підприємства як основної ланки економіки держави. Розв'язання цього питання потребує негайної розробки ефективної амортизаційної політики, як на рівні держави, так і на рівні окремого підприємства [6].

При розробці та вдосконаленні амортизаційної політики Україна має притримуватись досвіду країн з ринковою системою господарювання. Досвід зарубіжних країн стосовно розвитку амортизаційних систем свідчить про спрямування амортизаційної політики на лібералізацію, скорочення кількості амортизаційних норм, спрямування їх на об'єднанні за функціональною ознакою групи основних фондів, надання права господарюючим суб'єктам самостійно вибирати амортизаційні періоди в законодавчо закріплених межах, обирати метод на-

рахування амортизації. При розробці та вдосконаленні амортизаційної політики Україна має притримуватись світового досвіду.

Наприклад, становлення системи амортизації в США йшло в кілька етапів. Вперше строки служби та норми амортизації були централізовано встановлені у 1942 р. у “Бюлетені F”, при цьому середні строки служби обладнання становили 19 років. Строки та норми амортизації не були обов’язковими та мали орієнтовний характер. Компаніям, які були пов’язані з виробництвом для військових потреб під час другої світової та корейських воєн, було дозволено прискорене списання основного капіталу за 5 років. В 1954 р. в США було прийнято новий закон про амортизацію, який на відміну від попереднього, не передбачав скорочення строків служби, але дозволяв підприємствам застосовувати при нарахуванні амортизації метод залишку, що зменшується з подвоєною (порівняно з рівномірною) нормою амортизації та метод суми років. Крім того, було дозволено у будь-який момент переходити з методу залишку на рівномірний метод.

Застосування прискореного методу не дозволяє проводити масову заміну засобів праці через те, що строки служби, встановлені законодавством, залишались тривалими, а тому фактичні були приблизно на 20% менші за ті, що встановлені у “Бюлетені F”. Враховуючи це, в 1962 р. було скасовано вищезгаданий документ і введено нові строки служби, які на 30-50% були менші від зазначених у попередніх нормах, що в свою чергу призвело до значного зростання норм амортизації і стало потужним стимулом переоснащення виробництва. Відмінною особливістю нових правил стало значне скорочення ступеня диференціації амортизаційних норм, кількість яких скоротилася з 5 тис. до 100. У відповідності з новими правилами основний капітал став розглядатися не як сукупність засобів виробництва, а як система машин однієї класифікаційної групи. Новим законом було дозволено застосовувати строки амортизації, які діяли до введення його в дію, оскільки четверта частина підприємств мала дозвіл на списання основних фондів за менший від встановленого новим законом строк. Крім того, починаючи з 12 червня 1962 р., компаніям було надано право протягом перших трьох років експлуатації користуватись будь-якими строками амортизаційних списань. Лише через 3 роки вводився в дію так званий контрольний “резервний коефіцієнт”, за допомогою якого компанії зобов’язувались доводити відповідність строків фактичного вибуття основних фондів його амортизаційним списанням. У США в 1971 р. були прийняті нові амортизаційні правила під назвою “Система інтервальних строків служби основного капіталу” або скорочено “Система амортизаційного діапазону” (Asset Depreciation Range (ADR)). Закон поширював свою дію на всі основні фонди, які було введено після 31.12.1970 р., тоді, як в Україні, при введенні з 1.01.1991 р. нових амортиза-

ційних правил, дозволялося використовувати прискорену амортизацію, але лише для фондів, які було введено до 1991 р., а це внесло плутанину при її застосуванні. Головною відмінною рисою системи ADR стало встановлення діапазону строків служби з 20% відхилення у верхній та нижній межі від середніх строків служби основних фондів, наведених у законі 1962 р. [7, с.7].

Гнучкість системи ADR полягає в тому, що компанія або підприємство може обрати будь-який строк служби у межах коридору для даної класифікаційної групи основних фондів. Крім того, обраний строк можна змінювати для наступних обсягів фондів, які вводяться. Вибір амортизаційного строку компанія робить у рік придбання основних фондів і надалі притримує його до завершення строку служби останніх. Поряд з вибором строку служби підприємствам (компаніям) надавалось право самостійно обирати один з трьох основних методів нарахування амортизації: рівномірний, залишку, що зменшується, суми років. При цьому дозволялась заміна методу амортизації в основному з методу залишку, що зменшується, на метод суми років. Компанія мала право при обранні строку служби встановлювати "ліквідаційну" вартість основного капіталу, яка б не перевищувала 10% його первісної вартості. Амортизаційний фонд не міг бути більшим від різниці між первісною і ліквідаційною вартістю від впровадження системи ADR на протязі 1971-1980 рр., коли американські компанії одержували приблизно \$3,9 млрд. додаткових коштів щороку [7, с.63-64].

Розвиток економічної кризи в США та поступова втрата передових позицій в науково-технічній сфері підштовхнули Уряд США до подальшої лібералізації амортизаційної політики. В 1981 р. в США було введено нове амортизаційне законодавство, яке було більш пільговим, ніж попереднє. Нові норми поширювались на всі види інвестицій, які здійснювались після 31.12.1980 р. Вони були на 40-60% вищими, від раніше діючих. Якщо до 1981 р. більша частина промислового обладнання списувалась за 5-15 років, будівлі та споруди - за 30-40 років, то реформою різні види основного капіталу об'єднувались у великі групи з наступними строками списання: легкові автомобілі та спеціальне обладнання - 3 роки, інші види машин та устаткування - 5 років, довговічні споруди суспільного користування - 10-15 років, більшість будівель - 15 років [7, с.61].

У відповідності з законом 1981р., корпораціям, які не могли використати податкові пільги у поточному році, дозволялось скористатися ними у майбутньому. Крім того, компаніям було надано право «торгувати» власними пільгами у тих випадках, коли вони не можуть скористатися ними через те, що прибутки менші від суми податкових пільг. Підвищення норм амортизації основного капіталу, що передбачалось реформою 1981 р., мало забезпечити додаткові фінансові ресурси для оновлення основного капіталу до 1986 р. в обсязі \$147,5 млрд., що зменшувало залежність компаній від ринку позичкового капіталу та

створювало додаткові можливості для зростання приватних інвестицій [8, с.102].

Із введенням нового податкового законодавства з 1.01.1987 р. дещо заміщена система амортизації. Передбачено продовження строків служби пасивної частини основних фондів з метою обмеження інвестування в неї та стимулювання капіталовкладень у найновішу техніку та технології. Середні строки амортизації змінились з 3-19 років (у відповідності з законодавством 1981 р.) до 3-31,5 років. Обладнання, що мало строк служби 4-10 років, значна частина якого списувалась за 3 роки, було віднесено до групи з 5-ти річним терміном списання. Для житлового фонду строк списання збільшився до 27,5 років, для нежитлових будівель та споруд - до 31,5 років (замість 5-19 років). Якщо для останньої категорії фондів прискорений метод амортизації був замінений на пропорційний, то для обладнання, навпаки, прискорене списання значно збільшилось. Так, при 5-річному терміні списання його розмір впродовж перших двох років збільшився з 51 до 64%. Новим в амортизаційній політиці було введення положення про необхідність врахування інфляції на вартість обладнання, що списується. Податково-амортизаційні пільги призвели до того, що за період 1983-1988 рр. Федеральний Уряд надав американським корпораціям (або недоотримав коштів до бюджету) пільг більше, ніж на \$145 млрд., з яких пільги по прискореній амортизації становили \$90 млрд. Розвиток системи амортизації в інших провідних країнах цілком подібний до становлення системи амортизації в США.

Державна амортизаційна політика є активним інструментом стимулювання інвестиційних процесів. Ефективне використання амортизаційної політики в передових країнах світу свідчить про те, що обсяги коштів амортизаційного фонду складають значну частину капіталовкладень у цих країнах. Застосування в світі раціональних моделей нарахування амортизації для підприємств є стимулом до збільшення амортизаційних відрахувань, які постійно поповнюють капітальні ресурси на інвестиційну підтримку виробництва.

За результатами дослідження розвитку системи амортизації в Україні та вивчення досвіду інших країн, вважаємо, що на сьогодні в Україні існує необхідність в удосконаленні діючої амортизаційної політики. У якості найбільш ефективних заходів щодо удосконалення існуючої амортизаційної політики авторами запропоновано наступні:

по-перше, перенести пріоритети на рівень підприємства, тобто розширити права суб'єктів господарювання самостійно вибирати амортизаційні періоди в законодавчо закріплених межах;

по-друге, надати підприємствам можливість застосовувати різні методи нарахування амортизації або, як мінімум, розширити можливість використання

діючого методу у комплексі з іншими методами;

по-третє, жорстко регламентувати спрямованість використання коштів з амортизаційного фонду.

Тут треба відзначити, що частина цих рекомендацій реалізовується.

8.3. Взаємозв'язок джерел і методів інвестування

Теоретичне дослідження власних джерел фінансування інвестиційної діяльності підприємств свідчить про необхідність їхнього комплексного використання. При цьому треба пам'ятати про виконання найголовнішого закону ринкової економіки – закону альтернативної вартості, тобто використання даного власного джерела можливо лише за умов, що дане застосування є найкращим (оптимальним) з різноманіття можливих.

Для здійснення інвестиційної політики підприємство має залучати таку кількість джерел фінансування інвестицій, які б покрили визначений обсяг інвестиційних ресурсів, та при цьому застосовувати найкращі серед доступних методи інвестування. Тому, на погляд авторів, необхідно чітко розмежовувати два поняття – “джерела” інвестицій та “методи” інвестування. “Джерело” – це те з чого можна черпати, а “методи” – те як можна черпати. В даній роботі під джерелами фінансування інвестицій будемо розуміти саме те, що вкладається в інвестиції, тобто є їх основою (фінансовою або матеріальною); під методами – те як це здійснюється. Тоді прибуток, державний кредит, комерційний кредит, доходи від продажу акцій, пайові внески членів колективу, іноземні інвестиції, тощо – трактуються авторами як джерела інвестицій; а самофінансування, кредитування, акціонування, лізинг, селенг – як методи інвестування.

Внаслідок того, що будь-які джерела фінансування інвестицій мають як позитивні, так і негативні властивості, перед підприємством стає завдання обрати такі джерела, які при даній ситуації є найоптимальнішими – чи то з позиції обсягу, чи то з позиції можливості та швидкості залучення, чи то з позиції мінімізації вартості залучення, чи то з інших позицій, які є на той момент для підприємства найбільш цікавими. Для вирішення даної проблеми керівництво підприємства має не тільки бути інформованим щодо наявності та вартості джерел, а й щодо їхнього різноманіття.

Для цього в даній роботі систематизовано усю можливу сукупність джерел фінансування інвестицій (рис.8.1.) та розроблено матрицю джерел фінансування інвестицій на рівні підприємства (табл.8.1).

Матриця зв'язує існуючі джерела фінансування інвестицій у кількості 15 видів та 6 методів використання коштів, про які йшла мова вище.

Використання запропонованої матриці сприятиме підвищенню ефектив-

ності управління інвестиційною діяльністю на підприємстві за рахунок прискорення прийняття оптимальних рішень щодо вибору джерел та методів фінансування інвестицій.

Таблиця 8.1 - Відповідність джерел та методів фінансування інвестицій на рівні підприємства

Джерела \ Методи	Само-фінансування	Емісія цінних паперів	Кредитування	Лізинг	Селенг	Інші
I. Власні, у тому числі:						
1) частина чистого прибутку	x					
2) амортизаційні відрахування	x					
3) довгострокові фінансові вкладення	x					
4) частина оборотних активів, іммобілізована в інвестиції	x					
5) реінвестована частина основних фондів	x					
II. Залучені, у тому числі:						
1) доходи від емісії акцій		x				
2) доходи від емісії інвестиційних сертифікатів		x				
3) внески членів колективу до статутного фонду	x					
III. Запозичені, у тому числі:						
1) цільовий державний кредит			x			
2) кредити банків та інших кредитних інститутів			x			
3) доходи від продажу облігацій		x				
4) сукупність основних фондів, придбаних за угодою лізингу				x		
5) права на використання майна					x	
IV. Інші, у тому числі:						
1) внески сторонніх вітчизняних і закордонних інвесторів до статутного фонду						x
2) кошти державних організацій і комерційних структур, надані на цільове інвестування						x

Висновки

1. Джерела формування інвестиційних ресурсів підрозділяють на три основні групи: власні, позикові й залучені.

2. До складу власних джерел входять: частина чистого прибутку, націлена на розвиток виробництва; амортизаційні відрахування; раніше здійснені довгострокові фінансові вкладення, термін погашення яких настає в поточному періоді; реінвестована шляхом продажу частина основних фондів; іммобілізована в інвестиції частина оборотних активів.

3. При розробці та вдосконаленні амортизаційної політики Україна має притримуватись досвіду країн з ринковою системою господарювання. Досвід зарубіжних країн стосовно розвитку амортизаційних систем свідчить про спрямування амортизаційної політики на лібералізацію, скорочення кількості амортизаційних норм, спрямування їх на об'єднані за функціональною ознакою групи основних фондів, надання права господарюючим суб'єктам самостійно вибирати амортизаційні періоди в законодавчо закріплених межах, обирати метод нарахування амортизації.

4. У якості найбільш ефективних заходів щодо удосконалення існуючої амортизаційної політики запропоновано наступні:

- по-перше, перенести пріоритети на рівень підприємства, тобто розширити права суб'єктів господарювання самостійно вибирати амортизаційні періоди в законодавчо закріплених межах;
- по-друге, надати підприємствам можливість застосовувати різні методи нарахування амортизації або, як мінімум, розширити можливість використання діючого методу у комплексі з іншими методами;
- по-третє, жорстко регламентувати спрямованість використання коштів з амортизаційного фонду.

Література

1. Черваньов Д. М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємства / Д. М. Черваньов – К.: Знання- Прес, 2003. – 622 с.
2. Пунин Е. И. Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях в условиях рыночной экономики / Е. И. Пунин. - М.: Международные отношения, 1993. - 110 с.
3. Герасимчук Н. С. Инвестиционная сфера экономики / [Н. С. Герасимчук та ін.]. – К., “Наукова думка”, 1992. - 244 с.
4. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 720 с. - (Серия: Библиотека финансового менеджера; вып.6).
5. Попков В. П. Организация и финансирование инвестиций / В. П. Попков, В. П. Семенов. – СПб.: Изд-во “Питер”, 2001. – 224 с.
6. Чорна М.В. Амортизаційна політика: проблеми. Оцінка, перспективи удосконалення / М. В. Чорна // Вісник Технологічного університету Поділля: Зб. наук. праць.– Хмельницький. – 2003. – №5.- Ч.2.- Т.2. – С. 48-51. – (Серія «Економічні науки»).
7. Обновление основного капитала в США / [под ред. Ю. В. Куренкова] . - М.: Прогресс, 1977. – 344с.
8. Борисенко З. Н. Амортизационная политика / З. Н. Борисенко. – К. Наукова думка. – 1993. – 135 с.
9. Власова Н. О. Формування оптимальної структури капіталу у підприємствах роздрібної торгівлі: [моногр.] / Н. О. Власова, Л. І. Безгінова. – Харків: ХДУХТ, 2006. – 160 с.

Розділ 9. Матеріальне та ресурсне забезпечення стратегічних планів

автор – доц. Літвиненко М.В.

Вступ

9.1. Роль ресурсів у стратегічних планах підприємства.

9.2. Основи розрахунків потреби в матеріальних ресурсах.

9.3. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі.

9.4. Сучасний стан та ефективність використання ресурсного потенціалу України

Висновки

Вступ

Вже на початку ХХІ ст. людство усвідомило обмеженість природно-сировинних ресурсів (за оцінками представників Римського клубу, пік виробництва сировини на душу населення Землі припав на кінець 1960-х років); характерною особливістю стало бурхливе зростання цін на ресурси []. Не лише українські, а й підприємства розвинених країн зіткнулися з ситуацією, коли ресурси стають одним із головних обмежень (разом з часовими характеристиками), що може завадити здійсненню будь-якої продуктово-товарної стратегії. Інтенсивний розвиток ресурсозберігаючих технологій (зокрема використання штучних матеріалів тощо) націлений на подолання дефіциту окремих ресурсів, але не завжди ці заходи допомагають досягти бажаних результатів. Фізичний брак ресурсів доповнюється політичними обмеженнями в постачанні тих чи інших компонентів у різні країни. В даному дослідженні будуть розглянуті такі питання щодо матеріальної, сировинної складової виробництва саме з боку стратегічного планування – роль ресурсної складової при розробці стратегічних планів; напрями та проблеми підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів; ретроспектива та напрями подальшого розвитку.

9.1 Роль ресурсів у стратегічних планах підприємства

Запорукою успішного функціонування підприємства, його високої прибутковості та конкурентоспроможності є матеріальне та ресурсне забезпечення стратегічних планів.

Матеріальне та ресурсне забезпечення діяльності організації – це комплексний процес мобілізації, накопичення, розподілу ресурсів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу та інших процедур, спрямованих на ефек-

тивне та раціональне використання ресурсів і зниження ризику в діяльності організації.

Економічна маса і мобільність визначаються, в першу чергу, ресурсами організації. У різних сферах економіки вони розрізняються як за обсягами, так і за змістом. При нестачі ресурсів навіть в найсприятливіших зовнішніх умовах економічним суб'єктам розробити і реалізовувати корпоративну стратегію на 100% неможливо.

Роль ресурсів принципово важлива – це потенціал організації. Їх стратегічне значення полягає, по-перше, в можливості розробляти оптимальну для суб'єкта стратегію (джерело формування); по-друге, в принципово можливому впливі на зовнішнє середовище організації (характер використання); по-третє, в специфічно стратегічній постановці мети суб'єкта (напрямки дії).

Ресурсне забезпечення зачіпає всі сфери діяльності економічних суб'єктів і, природно, завжди являло собою об'єкт управління. Поява на сучасному етапі нових ресурсів вимагає адекватних методів, технологій і правил ресурсного забезпечення діяльності організацій.

Стратегічні плани підприємства включають завдання забезпечення та раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективного використання для найкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

Ресурсні стратегії спрямовані на такі 5 найважливіших цілей:

- визначення потенційних потреб підприємства у всіх видах ресурсів;
- розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- розробку заходів з раціонального транспортування, зберігання і використання;
- визначення балансу обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- використання логістичних підходів.

Структура і зміст стратегічних планів залежать від галузевої приналежності підприємства, характеру виробництва, місцезнаходження даної фірми, форми власності та рівня управління підприємством. Якщо перші три характеристики формують перелік і структуру необхідних і доступних ресурсів, то останні дві – систему прийняття рішень щодо забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій.

Потреба в тих чи інших ресурсах визначається продукцією (їх фондо-, матеріало-, енерго- і трудомісткістю), що випускається. В одних галузях основні витрати припадають на придбання та обслуговування машин і механізмів, в інших – на сировину і матеріали, залучення трудових ресурсів. Незалежно від

особливостей, для забезпечення функціонування будь-якого підприємства потрібні матеріально-сировинні ресурси, які класифікують на такі групи:

- сировина;
- основні матеріали;
- комплектуючі вироби;
- допоміжні матеріали;
- паливо.

Різні галузі промисловості застосовують різні матеріали для виготовлення відповідної продукції. У машинобудуванні до основних матеріалів відносять метал і інші матеріали, з яких виготовляються деталі верстатів та інших об'єктів; на ткацькій фабриці – пряжа; на швейній фабриці – тканини і т.і. У кожному виробництві використовується досить широкий перелік допоміжних матеріалів. Належність сировини або матеріалу до тієї чи іншої групи залежить від продукту, що з них виготовляється.

При розробці будь-якої ресурсної стратегії важливо якнайкраще врахувати всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими і інформаційними ресурсами.

Перспективне планування потреби різних ресурсів на кожному підприємстві має орієнтуватися на задоволення наявного попиту на продукцію і відповідної пропозиції з максимально можливою ефективністю виробництва.

Важливо також враховувати те, що ціни на матеріальні ресурси з часом постійно змінюються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Саме тому планування тільки в грошовому вимірі має суттєву ваду – вартість продукту змінюється з часом і потрібно постійно перераховувати цю величину. Цього недоліку немає при натуральному обліку.

Тому існують і використовуються два підходи при перспективному, плануванні ресурсів:

- 1) застосування укрупнених, грошових методів визначення потреби в ресурсах;
- 2) можливість використовувати натуральні показники (вимірники) витрати виробничих ресурсів.

Найчастіше використовуються обидва методи, тому що вони відображають один і той же процес з різних сторін і дають більш адекватну інформацію щодо матеріальної складової витрат.

Технологічно процес планування потреби ресурсів тривалого користування повинен вирішувати наступні завдання:

- визначення складу необхідних вхідних ресурсів і їх угруповання за видами, функціям, способам закупівлі, термінів зберігання та іншими ознаками;

- встановлення обґрунтованих термінів закупівлі потрібних ресурсів;
- вибір основних постачальників за видами необхідних підприємству ресурсів;
- узгодження з постачальниками основних вимог виробництва до якості вхідних ресурсів;
- розрахунок потрібних ресурсів, розміру транспортних партій і числа поставок матеріалів і комплектуючих виробів;
- визначення витрат на придбання, транспортування і зберігання матеріальних ресурсів.

Планування потреби вхідних ресурсів на багатьох підприємствах є найбільш розробленою стадією внутрішньовиробничого управління. Воно повинно впливати на всі інші процеси виробництва, розподілу і споживання матеріальних благ і перебувати, в свою чергу, під впливом кожного з них.

Разом з тим на більшості наших підприємств, як і на зарубіжних фірмах, визначення потреби ресурсів зводиться в основному лише до фінансового планування. Гроші не є єдиним і найбільш важливим ресурсом в перспективному або стратегічному плануванні. Багато економістів-плановиків вважають, що при наявності грошей всі інші ресурси можна буде придбати в міру необхідності. Однак на підприємствах це не завжди саме так відбувається. Наприклад, ні за які гроші не можна купити в потрібний час технологічну енергію або професійну кваліфікацію персоналу, яких немає в наявності або їх потреба не була раніше запланована. Але у будь-якому випадку скоріш за все кваліфіковані фахівці швидше привернуть гроші, а не гроші залучать їх. Крім того, критичний дефіцит нефінансових ресурсів, щонайменше, настільки ж імовірний, як і критична нестача грошей.

Все це підтверджує необхідність більш широкого використання в плануванні відомих натуральних вимірників потреби ресурсів, про що мова йшла раніше.

В умовах підвищення економічної самостійності підприємства самі відповідають за необхідний перелік, кількість та якість ресурсів, джерела їх надходження при будь-якому напрямі виробничого процесу, а саме – прискорений перехід на нові види продукції, зняття з виробництва застарілих виробів, відповідний розвиток (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства. У зв'язку з цим підприємство визначає поточні та перспективні потреби в ресурсах, а також передбачає необхідні заходи щодо їх забезпечення.

9.2. Основи розрахунків потреби в матеріальних ресурсах

Основою для розрахунків потреб в ресурсах є [18]:

- продуктові стратегії, де визначено необхідні типи та обсяги виробництва продукції для заповнення «стратегічної прогалини»;
- функціональні стратегії, де визначено потреби в ресурсах для створення, підтримки, розвитку та скорочення діяльності окремих функціональних підсистем підприємства;
- необхідний рівень резервів для забезпечення безперервного функціонування підприємства;
- прогнози і аналіз тенденцій створення та впровадження досліджень, розробки нових матеріалів, технологій, виробничих процесів, а також розвідки нових покладів корисних копалин;
- методи обґрунтування раціонального використання матеріальних ресурсів з урахуванням змін в їх структурі, заміни дефіцитних матеріалів менш дефіцитними, використання внутрішніх резервів, вторинної сировини і відходів;
- методи обґрунтування раціональних норм використання ресурсів та їх економії.

Потреби в матеріальних ресурсах у загальному вигляді розраховуються наступним чином:

$$\Pi = O \cdot H + Z_{\Pi} - Z_o, \quad (9.1)$$

де O – обсяг виробництва певного продукту згідно з обраною продуктово-товарною стратегією;

H – прийняті норми витрат сировини (матеріалу) на одиницю продукції, що забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності;

Z_{Π} – нормативний перехідний виробничий запас продукту, необхідний для забезпечення безперервного виробництва;

Z_o – очікуваний запас даного виду продукту на початок планового періоду.

Якщо неможливо обчислити норми витрат на одиницю продукції, як правило, використовують показники витрат ресурсів на певну кількість грошових одиниць (100, 1000 і т. д.).

Орієнтовну потребу в матеріальних ресурсах на плановий період можна визначити скориставшись методом динамічних коефіцієнтів:

$$\Pi_{\Pi\Pi} = \Phi_p \cdot K_{\Pi} \cdot K_n, \quad (9.2)$$

де Φ_p – фактичний обсяг витрат матеріалів на виготовлення продуктів-аналогів за попередній період;

K_{Π} – коефіцієнт зростання / зменшення обсягу виготовлення продукту в плановому періоді в порівнянні з попереднім періодом;

K_n – коефіцієнт збільшення / зниження норм витрат на одиницю продукції, відповідно до розроблених для цього заходів.

Коефіцієнт $\Pi_{пл}$ є актуальним для надвитратної економіки України. З одного боку він підвищує вихід готового продукту з одиниці сировини, а з іншого – стимулює розвиток інноваційних впроваджень. Найважливішими видами ресурсів, відносно яких в першу чергу слід передбачати стратегію їх економії, є енергетичні та інші імпорتنі ресурси. Таким чином, вітчизняні підприємства повинні здійснювати дослідження щодо впровадження імпорто заміщуючих ресурсів, які зменшують залежність від зовнішніх джерел постачання, економлять валюту тощо. Приймаючи рішення щодо впровадження тієї чи іншої ресурсної стратегії, потрібно враховувати ще й доступність ресурсів і їх значення для виробництва (рис.9.1).

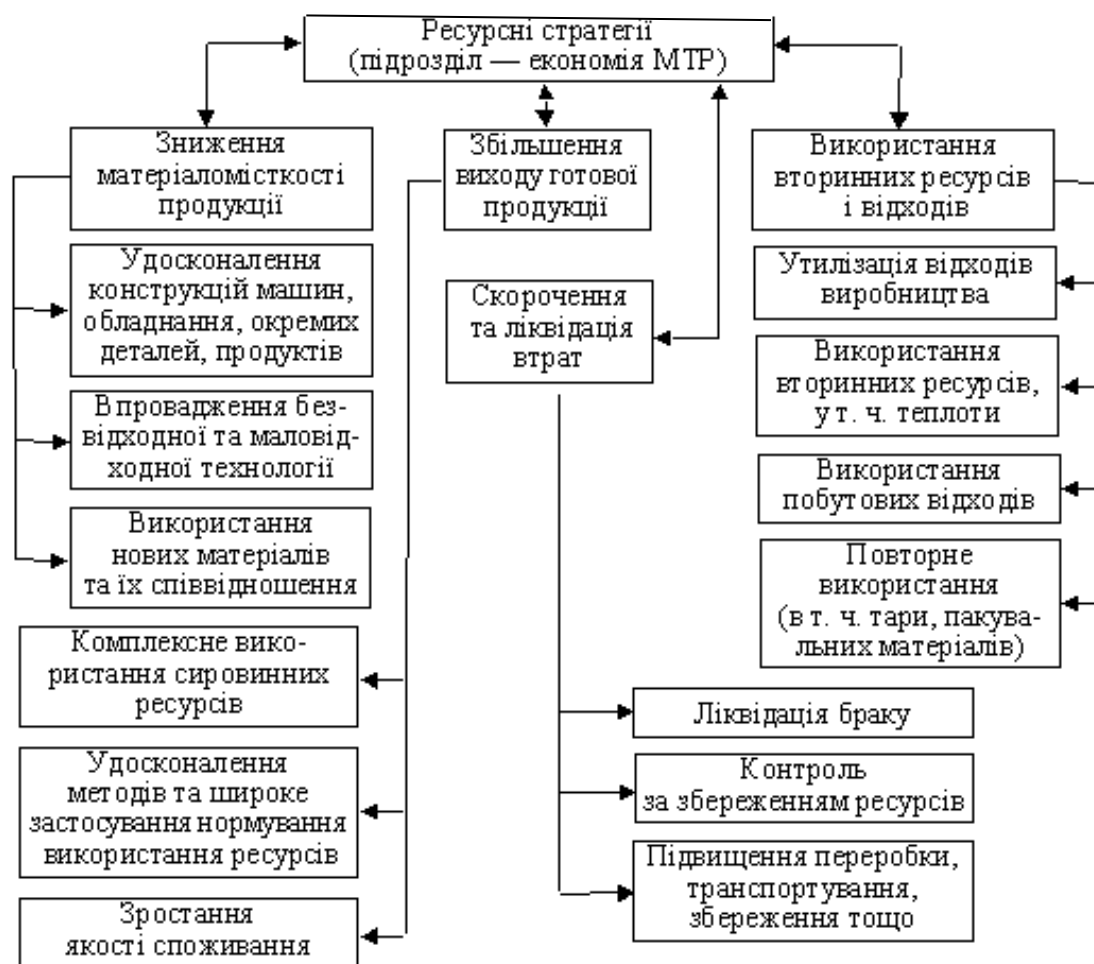


Рисунок 9.1 – Основні напрямки економії матеріальних ресурсів

Значення і вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначаються роллю, яку відіграє той чи інший ресурс для досягнення цілей підприємства (наприклад, нафта для нафтопереробного заводу, каталізатори для хімічно-

го виробництва), можливостями його заміни, рівнем впливу цін окремих ресурсів на показники ефективності роботи підприємства. Унікальність і складність поставки визначають доступність ресурсів. Рівень складності оцінюється в свою чергу через імовірність впливу підприємства-споживача на своїх постачальників: чим вищий рівень впливу, тим менші складності у постачанні.

Процес забезпечення матеріально-сировинними ресурсами реалізується за допомогою системи організаційних, економічних і технічних заходів, через які відбувається взаємозв'язок ресурсних стратегій між собою, а також з такими функціональними стратегіями: маркетинговою стратегією – через пошук і розвиток імпорто-заміщуючих ресурсів, стратегією наукових досліджень і розробок – через розробку відповідних методів взаємозаміни ресурсів і т.п. Аналіз і планування альтернативних ресурсів здійснюють так само, як і «портфельний» аналіз і планування продуктово-товарних стратегій.

Окрема проблема щодо забезпечення виробництва матеріально-сировинними ресурсами – це створення запасів. В ідеальному випадку, коли постачання відбувається синхронно за всіма складовими, обсяги ресурсів, які щодня отримує підприємство, відповідають програмі добового випуску продукції. Запаси можуть дорівнювати нулю. Якщо потреби в ресурсах не відповідають потрібним, доцільним, є певне страхування у вигляді «буферних запасів», які компенсують недоліки в постачанні. Це відображає тісний зв'язок ресурсних стратегій та функції постачання як діяльності з організації використання ресурсних стратегій (включаючи управління запасами складського господарства, інші функціональні сфери логістики).

Запаси грають роль амортизаторів між усіма складовими потенціалу підприємства: постачанням, виробництвом, системою просування, розподілу і реалізації. Тому в системі управління підприємством виділяється ще й функція складського господарства, яка стосується розміщення і використання складів, системи зберігання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, внутрішнього транспортування, контролю якості матеріалів і т.д.

Вибір підходів до змісту ресурсних стратегій відбувається залежно від місця, ролі, рівня перетворень у забезпеченні, а також з урахуванням суб'єктивних факторів. Так, для кожного виду сировини або матеріалу необхідно розробляти окрему ресурсну стратегію, формувати її для групи матеріалів або сировини чи розробляти комплексну ресурсну стратегію для всього підприємства.

З метою безперервного забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, паливом та іншими матеріально-сировинними ресурсами планується певний обсяг оборотних коштів, які складаються з коштів, вкладених у фонди обігу (товарні запаси, грошові ресурси, необхідні для забезпечення безперебійного

обігу товарів, грошей в розрахунках з постачальниками), і грошей, вкладених в оборотні кошти (тара, матеріали для господарських потреб, малоцінні та швидкозношувані предмети, паливо, витрати майбутніх періодів). Правильна організація обороту оборотних коштів можлива за умови врахування зв'язків стратегій матеріальних і фінансових ресурсів [18].

9.3. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі

За умов високої конкуренції між підприємствами всіх галузей народного-сподарського комплексу та недоступності або обмеженості ресурсів, чи не головним завданням постає підвищення ефективності використання останніх для забезпечення стабільного і прибуткового функціонування у довгостроковій перспективі. Невизначеність і непередбаченість швидких змін навколишнього середовища підприємства вимагає використання науково обґрунтованих концепцій управління, найбільш актуальною з яких є концепція стратегічного управління, орієнтована на ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Ринкове середовище висуває жорсткі вимоги до підвищення ефективності наявних ресурсів та напрямів розбудови і зміцнення ресурсного потенціалу, зниження затрат на виробництво, підвищення якості товарів [1].

Дослідженню підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі присвячено цілий ряд робіт вітчизняних та зарубіжних фахівців [1-5, 7]. Основними тенденціями, що визначатимуть світове майбутнє, є значне підвищення ефективності використання ресурсів, інформатизація та роботизація усіх сфер життя, подальше поширення «зелених» інтегрованих startup-технологій, використання надпотужних альтернативних джерел енергії, медицина на генному рівні, модульоване сільське господарство, що дозволить наперед задавати властивості продукції та необхідні обсяги.

Основним стратегічним напрямком розвитку, яке дозволить забезпечити конкурентоспроможність, є зниження рівня витрат. Жорстка конкуренція змушує зменшувати рівень витрат і підвищувати якість виробленої продукції, що відповідно до досвіду світових лідерів, найкраще досягається застосуванням відповідних систем управління витратами. Сьогодні, система управління витратами сконцентрована на зменшенні рівня неприбуткових витрат. У практиці управління витратами на вітчизняних підприємствах найбільш поширеними є такі методи: ощадливе виробництво, кайзен-костинг, ABC-контроль, класифікація матеріальних ресурсів.

Ощадливе виробництво (Lean Manufacturing) – це система організації і управління розробкою продукції виробництвом, взаємовідносинами, з постача-

льниками і споживачами, коли продукція виготовляється в точній відповідності із запитами споживачів і з меншими виробничими втратами.

Необхідно відзначити, що на сьогоднішній день ощадливе виробництво застосовують майже 100 % японських компаній, 72 % компаній США, у Великій Британії – 56 %, в Бразилії – 55 %, в Мексиці – 42 %, в той час як на Україні ощадливим виробництвом займаються тільки одиниці компаній [17]. Для підприємств України такий крок переходу на ощадливе виробництво був би логічним у зв'язку зі вступом її до СОТ.

Мета концепції ощадливого виробництва – позбутися всіх видів втрат і домогтися максимальної ефективності використання ресурсів шляхом поступального і безперервного вдосконалення всіх бізнес-процесів організації, спрямованих на підвищення задоволеності споживачів.

За даними Інституту ощадливого виробництва, впровадження цих підходів, дозволяє скоротити в середньому: тривалість виробничого циклу – на 50 %, обсяги незавершеного виробництва – на 60 %, кількість випадків переробки продукції – на 70 %, необхідні площі – на 30 %, час, необхідний для переналагодження обладнання – на 65 % [7].

Розглядаючи цю проблему треба зупинитись на економічному напрямку стратегії матеріало- та енергозбереження. Для впровадження нових технологій та обладнання ресурсно зберігаючого типу необхідно економічне забезпечення цих інновацій, а саме – належне їх фінансування. На перший погляд, це – стандартна економічна задача з ефективності будь-якого нововведення. Але тут є певні суттєві нюанси. Справа в тому, що витрати на техніко-технологічну модернізацію, яка дає можливість зменшити матеріальні витрати різних видів, потребує значних фінансових, організаційних ресурсів та часу. Ефективність інвестицій на ці заходи треба розраховувати з оглядом на масштаби їх втілення на реальному виробництві. Звісно ж, чим ширше зона їх використання, тим вище ефективність заходу і можливості залучати значні кошти. Тому, по-перше, треба визначити можливі масштаби впровадження технології, а по-друге, відповідно до цього, шукати інвесторів. Якщо масштаби невеликі, то можна обмежитись власними або запозиченими коштами та короткотерміновими кредитами. Але, якщо мова йде про суттєві техніко-технологічні зміни, перехід на нові технології, які можна використовувати на багатьох підприємствах, то треба залучати більш міцні джерела, як то – держбюджет, довгострокові кредити, кошти різних фондів тощо. При використанні існуючих технологічних рішень, коли ми фактично купляємо готовий продукт, треба визначити трансфертну ціну цього продукту і далі вже визначатися з джерелами фінансування (розділ 7).

Практика сьогодні свідчить про цікаві тенденції. На приватизованих підприємствах власники вирішують ці питання досить ефективно, тобто впро-

ваджують інновації – свої або ті, що купляють, навіть з мінімальною ефективністю, розраховуючи на довготривале їх використання і створення новітнього, сучасного іміджу підприємства.

В цілому на даному етапі технічна культура в країні ще далека від поняття «ощадливість». Але державницьке відношення до технічного переобладнання виробництв, незважаючи на їх розміри і форму власності та відповідне стимулювання цих процесів, допоможе вирішенню проблеми.

9.4 Сучасний стан та ефективність використання ресурсного потенціалу України

Деякі кроки Україна поступово робить в напрямку ефективного використання ресурсів: запроваджуються програми відновлення зношених ресурсомістких основних фондів та застарілих технологій. Цьому сприяє розвиток ринкових відносин в Україні, поява нових спеціалізованих підприємств, посилення конкуренції та впровадження у виробництво нових ресурсозберігаючих технологій.

Ресурсозбереження досить складно оцінити статистично, адже будучи надзвичайно ємнісним поняттям, воно охоплює надзвичайно широкий спектр заходів, які в підсумку призводять до оптимізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності праці та покращенню умов виробництва. Серед таких позитивних ефектів – оновлення основних фондів, впровадження новітніх або більш досконалих технологічних процесів виробництва, вдосконалення організаційних та управлінських процесів, ефективне використання відходів виробництва тощо, починаючи з мікрорівня і завершуючи макроекономічним масштабом.

Важливим пріоритетом є підвищення ефективності енергозбереження у зв'язку з тим, що Україна належить до енерго - дефіцитних країн і за рахунок власних джерел задовольняє свої потреби в паливно-енергетичних ресурсах менш, ніж на 50 %. Україна має значний потенціал щодо використання альтернативних джерел енергії, за допомогою яких можливо було б замінити традиційні види палива. За підрахунками експертів такий потенціал становить 98 млн. т умовного палива. Найбільшим потенціалом характеризуються біоенергетика, вітроенергетика та енергія довкілля.

Позитивною тенденцією у розвитку ресурсозбереження в Україні можна назвати пошук шляхів в даній сфері у зв'язку з оголошенням енерго- та ресурсозбереження одним із ключових державних стратегічних напрямів. Відповідно до державних програм з енергозбереження [17–21] передбачається в тому числі:

- запровадити заходи щодо скорочення енерговитрат у виробництві енергомісткої продукції й проведення комплексного фінансово-економічного та

енергетичного аудиту найбільш енергоємних виробництв і закриття на цій підставі збиткових підприємств;

- провести реконструкцію та технічне переозброєння ТЕЦ промислових підприємств;
- впровадити економічний механізм зацікавлення в економії паливно-енергетичних ресурсів, нових енергозберігаючих мало витратних технологіях;
- запровадити на енергоємних підприємствах систему зменшення витрат енергоносіїв;
- залучити до паливно-енергетичного балансу країни відновлювані та нетрадиційні джерела енергії.

Діє закон «Про зелений тариф», що значним чином активізував розвиток альтернативної енергетики, для якої даний документ став «зеленим світлом». Крім того, в Україні активізувалося виробництво твердого біопалива – протягом 2019 року в Україні вироблено 652 тис. т пелет та брикетів з відходів деревини, соломи та лушпиння соняшника та 27 тис. т моторного палива на основі етанолу. Проте, через значний попит на тверде біопаливо з-за кордону, більш привабливі ціни зовнішніх ринків та недорозвиненість ринку твердого біопалива в Україні, більше 90% цього ресурсу експортується.

Треба також відмітити, що крім енергоефективності, чому зараз приділяється основна увага, актуальним є також матеріалозбереження, хоча б тому, що матеріальні витрати у більшості видів продуктів складають у собівартості більше половини. Вирішення цієї задачі в значній мірі залежить від самого підприємства, тому що ринки матеріалів не так монополізовані, як енергетичні, і завжди є можливість змінити постачальника, посередника, транспортну контору.

Саме тому важливим напрямом роботи менеджменту підприємства є звітність та контроль за формуванням та використанням матеріальних ресурсів, які необхідні даному підприємству. Тут є також цілий спектр проблем економічного (ціни, джерела постачання, логістика) та організаційного характеру (робота з посередником чи без нього, страхування та проблеми, пов'язані з транспортуванням і т.і.). Серед них найбільш актуальні – вибір постачальника, параметри поставок, якість матеріалів, відповідальність постачальника та посередників, якщо вони існують і т.і. На перший погляд, це вже проблеми поточного функціонування підприємства. Але, враховуючи сучасні темпи розвитку і взагалі – динамізм процесів, можна рекомендувати вирішувати ці питання якомога раніше – на стадії стратегічного планування.

В цілому комплексний розвиток усіх напрямів ресурсозбереження дасть змогу сформувати нову стратегію господарювання, яка базується на екологізації економіки, стимулюванні екологічної свідомості населення України, еконо-

мному використанні наявної ресурсної бази, оптимальному співвідношенні первинних і вторинних ресурсів, маловідходне (безвідходному) виробництво.

Запровадження принципів ресурсної ефективності є першочерговим завданням для України, адже сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності, підсиленню енергетичної безпеки, прискоренню економічного та соціального зростання, та наблизить державу до позицій сталого розвитку суспільства, та розбудову сучасної високотехнологічної та ефективної країни. Безперечно для цього необхідна державна підтримка у вигляді стратегічних планів та програм.

Висновки

1. Необхідною умовою розвитку вітчизняних організацій і виробництв є вибір оптимальної структури ресурсного забезпечення для ефективної роботи в умовах динамічних змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

2. Основні напрямки поліпшення діяльності підприємства на основі вдосконалення управління його ресурсним потенціалом включають: зменшення витрат на ресурсне забезпечення діяльності підприємства шляхом їх раціонального використання; уникнення непотрібних (економічно недоцільних) напрямків діяльності, що вимагають залучення додаткових ресурсів; створення конкурентних переваг на основі пошуку та вибору такої структури ресурсного забезпечення, що найбільш повно дозволить використовувати внутрішній потенціал розвитку організації.

3. Необхідною умовою ефективного використання наявних ресурсів є їх інтенсивне використання, а саме – впровадженні передових досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, застосуванні нових технологій, підвищенні рівня освіти і кваліфікації працівників, поліпшенні форм і методів організації виробництва, розумній економії людських, фінансових і природних ресурсів.

4. Економія ресурсів на основі інтенсифікації передбачає раціональне використання всіх ресурсів, що потребує суттєвих фінансових, трудових ресурсів та часу. Тому питання ефективності – першочергове..

5. Принципово існують два напрями роботи з ресурсозбереження – високого рівня, коли мова йде про впровадження результатів НТП для широкого спектра підприємств, і локального рівня, тобто для одного або групи схожих підприємств. Підходи, фінансування та управління цими процесами суттєво відрізняються, але стратегічний підхід залишається для обох ситуацій.

Література:

- 1 Механізм формування ресурсного потенціалу керованоорганізаційного розвитку підприємства: стратегічний та тактичний аспекти / А.І. Сластяникова // БізнесІнформ. – 2014. – № 2. – С. 386-391.
2. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства // Академічний огляд. – 2014. – № 1 (40). – С. 110-115.
3. Дикань В.Л., В.О.Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шрамченко Стратегічне управління: навч. посіб. – К. : “Центр учбової літератури”, 2013. – 272 с.
4. Лангліц О., Герасикова В.В., Літвиненко М.В Управління потенціалом підприємства на основі використання інструментів маркетингової діяльності // Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”. – Харків: НТУ “ХПІ”, 2015. № 59 (1168).) – С. 48 – 53.
5. Мельник О.Ю. Матричні методи формування стратегії розвитку компанії [Електронний ресурс] // Економіка: теорія і практика. – Режим доступу: <http://www.ekonomikam.com/ecfins-452-1.html>.
6. Литвиненко М.В., Ли Синьюй, Лу Цзянь Формирование конкурентных преимуществ предприятия путем перехода на расчетливое производство // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – Харків: НТУ «ХПІ», 2013. – №21(994). – С.10-19
7. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств //Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2 (6). – С. 289-300.
8. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства як об’єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2009. – № 1 . – С. 169-177.
10. Міценко Н.Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія, використання // Науковий вісник НЛТУ України, 2010. – Вип. 20.9. – С. 193-197.
12. Бачевський Б.Є., Заблудська І.В., Решетняк О.О Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / . К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с
14. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
15. Довгаль Н. С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи // Науково-технічна інформація. – 2009. – № 1. – С. 42–
17. <http://mir.zavantag.com/geografiya/13785/index.html?page=4>
- 18 <http://mir.zavantag.com/geografiya/13785/index.html?page=4>.
19. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/158-2018-%D0%BF>.

Розділ 10. Ризики в межах стратегічного планування розвитку промисловості

автор - доц. Ларка Л.С.

Зміст

Вступ.....	3
10.1. Поняття, функції та класифікація ризиків.....	4
10.2 Ризики стратегічного планування розвитку промисловості.....	7
10.3 Основні напрями мінімізації ризиків	15
Висновки.....	20
Література.....	21

Вступ

Актуальність теми дослідження обумовлюється тим, що стратегічне планування розвитку промисловості спирається на прогностичні статистичні дані, висновки експертів, тому урахувати, який саме сценарій буде більш ймовірним, досить важко. Спираючись на засади ризик-менеджменту, можна управляти системою планів, своєчасно коригуючи цільові показники в залежності від рівня ризикованості середовища.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного планування розвитку промисловості.

Предмет дослідження – процеси ризик-менеджменту на рівні державного планування розвитку економіки.

Мета дослідження – провести огляд основних категорій ризик-менеджменту, визначити основні ризики при плануванні промисловості та визначити напрями їх мінімізації.

Для досягнення мети було виконано наступні завдання:

- досліджено основні види ризику;
- сформульовано специфічні риси категорії «ризик»;
- визначено функції ризику;
- проаналізовані державні ризики при стратегічному плануванні промисловості;
- наведено основні критерії, які застосовують для вибору оптимального варіанту цілового показника стратегічного плану розвитку промисловості.

Методологічна база дослідження: загальнонаукові методи пізнання, метод аналізу та синтезу, метод порівняння, дедуктивний метод, індуктивний метод.

Інформаційна база дослідження: публікації науковців з тематики державного планування промисловості, ризик-менджменту, статистичні дані, нормативна база.

10.1. Поняття, функції та класифікація ризиків

Вважають, що *термін «ризик»* грецького походження, який бере початок від слів *ridsikon, ridsa* – «стрімчак, скеля» і пов'язується, у першу чергу, з появою небезпеки або непевності в будь-якій сфері господарської діяльності та суспільно-економічного життя.

Ризику притаманні такі риси, як:

- економічна природа (ризик проявляється на всіх етапах підприємницької діяльності, незалежно від її сфери; він прямо пов'язаний із дохідністю та економічними втратами у процесі господарювання);
- альтернативність (ризик передбачає необхідність вибору з двох або кількох можливих варіантів рішень);
- невизначеність результатів (очікуваний рівень ризику може коливатися в певному діапазоні);
- коливання рівня ризику в залежності від фактору часу (ступінь господарського ризику істотно варіюється під впливом фактора часу, численних об'єктивних і суб'єктивних факторів, які перебувають у постійній динаміці);
- постійність (повне усунення ризику неможливе внаслідок об'єктивно-суб'єктивної природи даної категорії, динамічності ступеня ризику тощо).

Виділяють такі *функції ризику*:

1. Інноваційна – стимулювання пошуку шляхів нетрадиційного розв'язання проблем, що стоять перед суб'єктом господарювання.
2. Регулятивна – можливість виконання ризиком ролі каталізатора під час здійснення господарських операцій.
3. Захисна – юридичні та фізичні особи змушені шукати кошти і форми захисту від небажаного ризику.
4. Компенсаційна – забезпечує компенсаційний успіх – додатковий, порівняно з плановим, прибуток у випадку успішного результату.
5. Соціально-економічна – у процесі ринкової діяльності виділяються соціальні групи ефективних власників.
6. Аналітична – наявність ризику зумовлює необхідність вибору в процесі аналізу з альтернативних варіантів.

Таблиця 10.1 – Класифікація ризиків

Ознака	Види ризиків
Залежно від можливо-го результату	– чистий ризик (імовірність здобуття негативного чи нульового результату (виробничі та інвестиційні ризики)); – спекулятивний ризик (імовірність здобуття як позитивного, так і негативного результату (фінансові ризики)).
За чисельністю суб'єктів ризику	– індивідуальний – груповий
За ситуацією	– стохастичний (в умовах невизначеності), – конкурентний (в умовах конфлікту).
За джерелом виник-нення ризику	– ризик, пов'язаний із господарською діяльністю; – ризик, пов'язаний з особою підприємця; – ризик, пов'язаний з нестачею інформації про стан зовнішнього середовища
За видами діяльності підприємства	– виробничий ризик (пов'язаний з можливістю невиконання фірмою своїх зобов'язань за контрактом із замовником); – фінансовий ризик (пов'язаний з можливістю невиконання фірмою своїх фінансових обов'язків перед інвесторами через вико-ристання для фінансової діяльності фірми боргу); – інвестиційний ризик (пов'язаний із можливістю знецінення інвестиційно-фінансового портфеля, який складається як із влас-них цінних паперів, так і з придбаних); – валютний ризик (пов'язаний із можливістю коливань ринкових ставок власної грошової одиниці та інших курсів валют); – юридичний ризик (пов'язаний з неправильним чи неправомір-ним оформленням документів, укладанням угод чи трактуванням норм правових актів); – страховий ризик (ризик страхової компанії, пов'язаний з адек-ватністю формування страхових тарифів, азартною методологі-єю страхування); – інноваційний ризик (ризик відхилення від мети у разі вкладан-ня коштів у інновації, НДДКР).
За ступенем належності до підприємницької діяльності	– підприємницький ризик – ризик, що виникає під час підприєм-ницької діяльності (самостійної ініціативної фінансово-господарської діяльності громадян, здійснюваної для одержання прибутку, від свого імені, під власну майнову відповідальність або ж від імені та під відповідальність юридичної особи – підп-риємства (фірми)); – непідприємницький ризик – ризик, що має місце під час здійс-нення непідприємницької діяльності неприбуткових організацій, науково-дослідних центрів, навчальних закладів, сприяння різ-ним суспільним рухам, тощо.
За належністю до краї-ни функціонування суб'єкта господарю-вання	– внутрішні ризики (виниклі в певній країні ризики, впливають на діяльність тільки її суб'єктів господарювання); – зовнішні ризики (ризики, джерело (походження) яких для вну-трішніх виробників перебуває за межами їхньої країни).
За ступенем обґрунто-ваності прийняття ри-зику	– обґрунтовані ризики (ризики, які підприємство вирішує взяти на себе після проведення аналітичної оцінки прогнозованих ре-зультатів і можливих витрат; при цьому їх вплив на діяльність підприємства буде мінімальним); – частково обґрунтовані (ризики, що бере або передбачає взяти

	<p>підприємство за умови рівності результатів і витрат; імовірність появи несприятливої події настільки велика, що у випадку її появи суб'єкт господарювання може дістати нульовий ефект);</p> <p>– авантюрні ризики (ризики, в результаті реалізації яких має місце висока ймовірність недосягнення запланованих результатів; суб'єкт господарювання, що бере авантурний ризик, діє без урахування реальних сил, умов і можливостей, розраховуючи на випадковий успіх).</p>
За відповідністю допустимим межам	<p>– допустимі ризики (припускають рівень ризику в межах його середнього рівня, тобто середнього стосовно інших видів діяльності та інших господарських суб'єктів);</p> <p>– критичні ризики (ризики припускають рівень, вищий за середній, але в межах допустимих значень, прийнятих у даній економічній системі для певних видів діяльності);</p> <p>– катастрофічні ризики (ризики, що перевищують верхню (максимальну) межу ризику, сформовану в даній економічній системі).</p>
За адекватністю часу ухвалення рішення про реагування на реалізовані ризики	<p>– ризики попереджувальної групи (ризики, враховані під час складання планів розвитку підприємства, тобто до моменту їх появи; при цьому розроблено стратегію дій підприємства у випадку виникнення ризиків);</p> <p>– поточні ризики (непередбачені ризики; у випадку виникнення цих ризиків, унаслідок нерозробленої стратегії дій підприємства суб'єкт господарювання реагує на них у момент їх виникнення (на перших стадіях));</p> <p>– запізнілі ризики (ризики, що не були передбачені підприємством під час планування; стратегія дій підприємства в такому випадку розробляється вже після їх виникнення).</p>

В таблиці 10.1 наведена досить повна класифікація ризиків за 10 класифікаційними ознаками. Зрозуміло, що одночасно ризики в кожній конкретній ситуації можуть бути віднесені до різних категорій або груп. Так, наприклад, підприємницькі ризики можуть бути допустимими або критичними, внутрішніми або зовнішніми і т.і. Це означає, що в кожному конкретному випадку треба аналізувати ситуацію, класифікувати ризики і потім приймати певне управлінське рішення щодо мінімізації їх наслідків або усунення негативних наслідків.

10.2. Ризики стратегічного планування розвитку промисловості

Національні ризики являють собою складну систему, що складається із низки тісно переплечених між собою та взаємопов'язаних ризиків, які, своєю чергою, мають внутрішню структуру (таблиця 10.2).

Таблиця 10.2 – Загальна схема національних ризиків [3]

Блок національних ризиків	Складові блоку
Економічні ризики	<i>Ризики товарних ринків</i>
	<i>Цінові ризики</i>
	<i>Структурні ризики</i>
	<i>Секторальні та галузеві ризики</i>
	<i>Ризики ринкової ліквідності</i>
	<i>Ризики енергозалежності</i>
	<i>Інвестиційні ризики</i>
	<i>Технологічні ризики</i>
	<i>Ризики бізнес-середовища</i>
	<i>Ризики ринку робочої сили</i>
Фінансово-кредитні ризики	<i>Бюджетні ризики</i>
	<i>Валютні ризики</i>
	<i>Монетарні ризики</i>
	<i>Банківські ризики</i>
	<i>Боргові ризики</i>
	<i>Акційні (фондові) ризики</i>
Інституціональні ризики	<i>Ризик системи менеджменту</i>
	<i>Ризик адміністрування та контролю</i>
	<i>Ризик ринкових інституцій</i>
	<i>Ризики кланово-корпоративних структур</i>
	<i>Ризики монополізації</i>
	<i>Ризики деформацій (ринків, соціальної структури суспільства тощо)</i>
Ризики надбудови	<i>Політичні ризики</i>
	<i>Військові ризики</i>
	<i>Правові ризики</i>
	<i>Ризики громадянського суспільства</i>
	<i>Ризики надзвичайних ситуацій</i>

У системі національних ризиків виділяють чотири основні блоки-складові: 1) економічні ризики; 2) фінансово-кредитні ризики; 3) інституціональні ризики; 4) ризики надбудови (див. табл. 2.1).

Ключова роль у системі національних ризиків належить двом першим блокам – економічному і фінансовому, оскільки вони відрізняються від інших ризиків складністю передбачення, більшою ймовірністю, одночасністю та частотою виникнення, взаємопереплетінням і труднощами подолання. Слід відзначити, що донедавна світова наука аналізувала економічні та фінансові ризики окремо, відносячи їх до різних класів. Однак останнім часом їх почали об'єднувати в один клас і вживати термін "фінансово-економічні ризики". Це, на наш погляд, є абсолютно обґрунтованим, оскільки як виникнення, так і усунення будь-яких економічних ризиків пов'язано із фінансовими можливостями та інтересами, а також певним (залежно від масштабів ризиків) порушенням

грошових пропорцій та бюджетного балансу на рівні держави і територій (це особливо актуально для України, де кореспондентські рахунки всіх місцевих бюджетів зосереджені в Державному казначействі).

Соціальні та політичні змінні при оцінюванні ризиків країни беруться до уваги й провідними міжнародними фінансово-економічно спрямованими рейтинговими системами. Наприклад, Economist Intelligence Unit, що здійснює оцінку ризику для 100 країн, базується на чотирьох складових: політичний ризик (22% у загальній оцінці; складається з 11 показників); ризик економічної політики (28%; 27 змінних); економіко-структурний ризик (27%; 28 змінних); ризик ліквідності (23%; 10 змінних).

Euromoney у своїй моделі оцінки рівня ризику для 116 країн використовує 9 категорій: економічні дані (25% в оцінці), політичний ризик (25%), боргові показники (10%), невикладані або реструктуровані у часі борги (10%), кредитний рейтинг (10%), доступ до банківських фінансів (5%), доступ до короткострокових фінансів (5%), доступ до ринків капіталу (5%), дискаунт по форфейтингу (5%).

Institutional Investor виміряють ризик кредитоспроможності для понад 135 країн шляхом опитування експертів, які виділяють і оцінюють найбільш істотні для ризику фактори; підсумковий рейтинг лежить у числовому проміжку від 0 (дуже висока ймовірність дефолту) до 100 (найменша ймовірність дефолту).

Moody's Investor Service при оцінці суверенного кредитного ризику аналізує як політичну (6 показників), так і економічну (7 показників) ситуацію в країні.

Методологія Standart & Poor's Ratings Group (S&P) містить оцінку політичного ризику (3 фактори) як бажання країни платити вчасно по боргах і економічного (5 факторів) як здатність сплачувати борги.

Фінансово-економічні ризики, які охоплюють країну загалом, за своєю природою здебільшого є однорідними, що дає змогу досліджувати певні групи типових ризиків, комплексно аналізувати ризикові ситуації, виділяти основні характеристики ризиків, тенденції зміни розміру збитків, розробляти сценарії настання несприятливих подій з метою створення формалізованих наборів стандартних реакцій на їхнє виникнення [3]. Це ключова умова сталого розвитку країни за обмежених можливостей маневру ресурсами, як це має місце в Україні.

Стратегічне планування розвитку промисловості повинно базуватися на сценарному підході, який передбачає наявність декількох альтернатив можливих рішень в залежності від стану бізнес-середовища. Для вибору оптимальної альтернативи в умовах ризику застосовують правило Байєса, критерій стандартного відхилення, критерій Бернуллі, критерій Лапласа та критерій Гурвіца.

Критерій математичного очікування (правило Байєса) ґрунтується на припущенні, що відомі ймовірності настання можливих станів зовнішнього середовища (P_j) .

Обов'язкова вимога — $\sum_{j=1}^n P_j = 1$. Вона означає, що використано всі можливі стани природи, і інших бути не може. Критерієм вибору служить значення математичного очікування альтернативи j .

Відповідно до правила Байєса оптимальною вважається альтернатива з більшим значенням математичного очікування, ніж в інших альтернативах.

Для оцінювання розсіювання значень критерію (обраного параметра) щодо його середнього прогнозованого значення математичного очікування доцільно використовувати таку характеристику, як стандартне відхилення результатів (вартості капіталу) як ступеня ризику в критерії прийняття рішень. Чим вище стандартне відхилення, тим більший ризик. Для запобігання ризику особа, що приймає рішення, вибирає з двох альтернатив з однаковими математичними очікуваннями альтернативу з найменшим стандартним відхиленням.

За обґрунтуванням Бернуллі можлива заміна значень математичних очікувань і моментів ризику цільових функцій (наприклад, вартості капіталу) на очікувану корисність. Замість монетарних цільових функцій використовується корисність, і ОПР пов'язує її з цілями, очікуваним ступенем їх досягнення, врахуванням ставлення до ризику. У цьому випадку виходять з того, що особа, яка приймає рішення, може оцінити корисність різних альтернатив і вибрати максимум «морального очікування» (MrO), розраховуючи його за формулою:

$$\text{MrO} = \sum_{i=1}^i f(\text{КП}_i) P_i, \quad (10.1)$$

де $f(\text{КП}_i)$ — функція корисності;

КП_i — вартість капіталу за i -го стану середовища;

P_i — ймовірність настання i -го стану зовнішнього середовища.

На відміну від критерію середнього значення та стандартного відхилення у величині корисності трансформуються можливі результати. Альтернатива з максимальним значенням морального очікування корисності є оптимальною. Якщо ставлення до ризику нейтральне, цей критерій відповідає правилу Байєса.

Критерій Лапласа дає змогу відокремити кращий варіант у тому випадку, якщо жодна з умов не має істотної переваги. Коли немає ніяких підстав вважати, що кожний окремий стан природи більш ймовірний, порівняно з іншими, використовують припущення про те, що ймовірність виникнення кожного з можливих станів навколишнього середовища однакова. У такому випадку цін-

ності кожної альтернативи можна обчислити за формулою звичайного середнього арифметичного всіх її можливих оцінок у різних станах природи. Оптимальною є та альтернатива, яка має найбільшу середню оцінку.

Критерій Гурвіца рекомендує не керуватися ні крайнім оптимізмом, ані крайнім песимізмом, а брати деякий середній результат. Застосування критерію ускладнюється через відсутність обґрунтованого уявлення про величину параметра α – параметра впевненості інвестора щодо здобуття максимального виграшу. Критерій є дещо суб'єктивним, оскільки величина параметра оптимізму α обирається довільно від 0 до 1. За $\alpha = 1$ критерій Гурвіца перетворюється в максимакс (критерій азартного гравця). За $\alpha = 0$ він відповідає максіміну (критерію песимізму, чи Вальда).

Ризики стратегічного планування розвитку промисловості повинні бути оцінені за допомогою методів якісного та кількісного аналізу.

Завдання якісної оцінки ризику – визначити можливі види ризику, оцінити принциповий ступінь їх небезпеки і виділити фактори, що впливають на рівень ризику. Як правило, якісний аналіз підприємницького ризику проводиться на стадії розробки бізнес-плану. У повсякденному житті свої власні ризики люди найчастіше оцінюють на якісному рівні.

Якісний аналіз ризику містить декілька аспектів:

1) пов'язаний з необхідністю порівняння очікуваних позитивних результатів з можливими економічними, соціальними та іншими, як сьогоdnішніми, так і майбутніми, наслідками.

2) пов'язаний з виявленням впливу рішень, що приймаються за умов невизначеності, на інтереси суб'єктів економічного життя. Без зацікавленості в результатах економічних рішень немає ризику.

Кількісна оцінка ризику полягає у приписуванні ризику числового значення. При кількісній оцінці ризику необхідно враховувати: вид діяльності підприємства, постановку проблеми, професійну підготовку ОПР, ставлення ОПР до ризику, доступність інформації, що характеризує ризик, кількість часу, відведеного для ухвалення рішення.

Серед кількісних методів виділяють оцінку ризику в абсолютному і відносному вираженні.

В абсолютному вираженні ризик вимірюється частотою чи розмірами можливих збитків у грошовому еквіваленті.

У відносному вираженні ризик вимірюється різними безрозмірними показниками, що є відношеннями двох чи кількох іменованих величин.

У практичних ситуаціях, особливо в умовах доступності різних видів інформації, корисно проаналізувати кілька видів оцінки ризикової ситуації і вибрати найбільш прийнятний варіант, зваживши всі показники ризику.

Кількісну оцінку ризику загальноприйнято позначати літерою R.

Найпоширенішими методами кількісного аналізу ризику є: статистичні, аналітичні, методи експертних оцінок, методи аналогів.

1. Статистичні методи.

1.1. Оцінювання ймовірності виконання: дозволяє дати спрощену статистичну оцінку ймовірності виконання рішення шляхом розрахунку частки виконаних і невиконаних рішень у загальній сумі ухвалених рішень (табл. 10.3).

Таблиця 10.3 – Емпірична шкала ризику

<i>Ймовірність небажаного результату</i>	<i>Градація ризику</i>
<i>0 – 0,1</i>	<i>мінімальний ризик</i>
<i>0,2 – 0,3</i>	<i>малий ризик</i>
<i>0,4 – 0,5</i>	<i>середній ризик</i>
<i>0,6 – 0,7</i>	<i>високий ризик</i>
<i>0,8 – 0,9</i>	<i>максимальний ризик</i>
<i>1,0</i>	<i>критичний ризик</i>

1.2. Аналіз імовірного розподілу потоку платежів: дозволяє при відомому розподілі ймовірностей для кожного елемента потоку платежів оцінити можливі відхилення величини потоків платежів від очікуваних. Потік з найменшою варіацією вважається менш ризиковим.

1.3. Деревя рішень: звичайно використовуються для аналізу ризиків подій, що мають доступну для огляду та розуміння кількість варіантів розвитку. Вони особливо корисні в ситуаціях, коли рішення, прийняті в момент часу $t = n$, сильно залежать від рішень, прийнятих раніше, і у свою чергу визначають сценарії подальшого розвитку подій.

1.4. Імітаційне моделювання ризиків: у загальному випадку під ним розуміється процес проведення на ЕОМ експериментів з математичними моделями складних систем реального миру. Імітаційне моделювання використовується в тих випадках, коли проведення реальних експериментів, наприклад, з економічними системами, нерозумно, вимагає значних витрат і/або не здійснено на практиці. Крім того, часто збір необхідної інформації виявляється практично нездійсненним або вимагає значних витрат для прийняття рішень. У подібних випадках відсутні фактичні дані замінюються величинами, отриманими в процесі імітаційного експерименту (тобто генерованими комп'ютером).

2. Аналітичні методи.

2.1. Аналіз чутливості: зводиться до дослідження залежності деякого результуючого показника від варіації значень показників, що беруть участь у його визначенні. Інакше кажучи, цей метод дозволяє одержати відповіді на питання

вигляду: що буде з результуючою величиною, якщо зміниться значення деякої вихідної величини?

2.2. Метод коригування норми дисконту з урахуванням ризику: основна ідея полягає в коригуванні деякої базової норми дисконту, що вважається безризиковою або мінімально прийнятною. Коригування здійснюється шляхом додавання величини необхідної премії за ризик.

2.3. Метод еквівалентів: здійснюється коригування очікуваних значень потоку платежів шляхом введення спеціальних понижувальних коефіцієнтів (α) з метою приведення очікуваних надходжень до величин платежів, одержання яких практично не викликає сумнівів і значення яких можуть бути вірогідно визначені.

2.4. Метод сценаріїв: дозволяє сполучити дослідження чутливості результуючого показника з аналізом імовірнісних оцінок його відхилень. За допомогою цього методу можна одержати досить наочну картину для різних варіантів подій. Він являє собою розвиток методики аналізу чутливості, тому що включає одночасну зміну декількох факторів.

3. Метод експертних оцінок.

Являє собою комплекс логічних і математико-статистичних методів і процедур по обробці результатів опитування групи експертів, причому результати опитування є єдиним джерелом інформації. У цьому випадку виникає можливість використання інтуїції, життєвого й професійного досвіду учасників опитування. Метод застосовується тоді, коли брак або повна відсутність інформації не дозволяє використати інші можливості. Метод базується на проведенні опитування декількох незалежних експертів, наприклад, з метою оцінки рівня ризику або визначення впливу різних факторів на рівень ризику. Потім отримана інформація аналізується й використовується для досягнення поставленої мети. Основним обмеженням у його використанні є складність у підборі необхідної групи експертів.

4. Метод аналогів.

Використовується в тому випадку, коли застосування інших методів з якихось причин неприйнятно. Метод застосовує базу даних аналогічних об'єктів для виявлення загальних залежностей і перенесення їх на досліджуваній об'єкт.

10.3. Основні напрями мінімізації ризиків

Підприємницька діяльність у сфері комерції та промисловості неминуче пов'язана з ризиком. Будь-які функціональні рішення підприємцю доводиться приймати в умовах невизначеності, коли треба з кількох можливих варіантів вибрати один, оптимальний. Отже, виникає необхідність оцінити ризик, спро-

бувати його передбачити і знизити до мінімуму можливі негативні наслідки. Саме тому актуальність питань організації ризик-аудиту на підприємстві стає нагальною [4].

При обґрунтуванні ключових показників ризик-аудиту можуть застосовуватися такі стратегії:

- уникнення невизначеності (ігнорування джерел невизначеності та очікування кращого результату);
- зведення невизначеності до визначеності (уявлення про те, що майбутнє буде таким самим, як і минуле);
- зниження невизначеності внутрішніх реалій організації та зовнішнього середовища (впливати на джерела невизначеності, послідовно з'ясовуючи невідомі обставини, тощо).

1. Уникнення ризиків. Основними заходами в напрямку уникнення ризику є:

- відмова від здійснення фінансових операцій, рівень ризику за якими надмірно високий;
- відмова від використання у високих обсягах позикових коштів;
- відмова від надмірного використання обігових коштів у низьколіквідних фірмах;
- відмова від використання тимчасово вільних грошових коштів у короткострокових фінансових вкладеннях.

2. Лімітування концентрації ризиків. Таке лімітування реалізується шляхом встановлення на підприємстві відповідних внутрішніх фінансових нормативів в процесі розробки політики здійснення різних аспектів фінансової діяльності.

Система фінансових нормативів, що забезпечує лімітування концентрації ризиків, може включати:

- граничний розмір (питому вагу) позикових коштів, що використовуються в господарській діяльності;
- мінімальний розмір (питому вагу) активів у високоліквідній формі;
- максимальний розмір товарного (комерційного) кредиту, що надається одному покупцю;
- максимальний розмір депозитного внеску, що розміщується в одному банку;
- максимальний розмір вкладення коштів у цінні папери одного емітента;
- максимальний період відволікання коштів у дебіторську заборгованість.

3. Хеджування ризиків: внутрішній механізм нейтралізації фінансових ризиків, що базується на використанні відповідних видів фінансових інструментів (як правило, похідних (русс. «производных») цінних паперів – деривати-

вів). Залежно від використовуваних видів похідних цінних паперів виділяють такі механізми хеджування фінансових ризиків: хеджування з використанням форвардних та ф'ючерсних контрактів, опціонів та свопів.

3.1. Форвардний контракт – інструмент хеджування ризиків, який засвідчує зобов'язання особи придбати (продати) цінні папери, товари або кошти у визначений час та на певних умовах у майбутньому з фіксацією цін такого продажу під час укладання подібного форвардного контракту.

3.2. Ф'ючерс – різновид форвардного контракту; інструмент хеджування ризиків, який полягає в укладанні контракту, що засвідчує зобов'язання з купівлі (продажу) відповідної кількості базового активу (цінних паперів, товарів, валютних цінностей) у встановлений час та на визначених умовах у майбутньому з фіксацією цін на момент виконання зобов'язань сторонами контракту. Ф'ючерси, на відміну від форвардних контрактів, вільно обертаються на фондових біржах, мають стандартизовані контрактні умови, мають спекулятивний характер, розрахунки за контрактами здійснюються щоденно до моменту їх виконання.

3.3. Опціон – механізм нейтралізації фінансових ризиків за операціями з цінними паперами, валютою, реальними активами або іншими видами деривативів. В основі цієї форми хеджування лежить угода з премією (опціоном), що сплачується за право (але не зобов'язання) продати чи купити протягом передбачуваного опціонним контрактом терміну цінний папір, валюту, реальний актив або дериватив в обумовленій кількості і за наперед обумовленою ціною.

3.4. Своп – механізм нейтралізації фінансових ризиків за операціями з валютою, цінними паперами, борговими фінансовими зобов'язаннями підприємств. В основі операції «своп» лежить обмін (купівля-продаж) відповідними фінансовими активами або фінансовими зобов'язаннями з метою покращення їх структури та зниження можливих втрат. В механізмі нейтралізації фінансових ризиків з використанням цієї форми хеджування застосовуються операції валютного свопа, фондового свопа та відсоткового свопа.

4. Диверсифікація ризиків: Принцип дії механізму диверсифікації базується на розподілі ризиків, що перешкоджають їх концентрації. Основними формами диверсифікації виступають:

- диверсифікація видів фінансової діяльності – використання альтернативних можливостей отримання доходу від різних фінансових операцій – короткострокових фінансових вкладень, формування кредитного портфеля, здійснення реального інвестування і т.п.;

- диверсифікація валютного портфеля підприємства – вибір для проведення зовнішньоекономічних операцій декількох видів валют (зниження валютного ризику);

– диверсифікація депозитного портфеля – розміщення крупних сум тимчасово вільних грошових коштів на зберігання в декількох банках;

– диверсифікація кредитного портфеля – передбачає різноманітність покупців продукції підприємства і спрямована на зменшення його кредитного ризику;

– диверсифікація портфеля цінних паперів – напрямок диверсифікації, який дає змогу знижувати рівень несистематичного ризику портфеля, не зменшуючи при цьому рівень його дохідності;

– диверсифікація програми реального інвестування – включення в програму інвестування різних інвестиційних проектів з альтернативною галузевою і регіональною спрямованістю, що дає змогу знизити загальний інвестиційний ризик по програмі.

5. Розподіл ризиків: Механізм цього напрямку нейтралізації фінансових ризиків базується на окремому їх трансферті (передачі) партнерам за окремими фінансовими операціями.

В сучасній практиці ризик-менеджменту найбільшого поширення набули такі напрямки розподілу ризиків:

– розподіл ризиків між учасниками інвестиційного проекту. В процесі такого розподілу підприємство може здійснити трансферт підрядчикам фінансових ризиків, пов'язаних з невиконанням календарного плану будівельно-монтажних робіт, низькою якістю цих робіт, крадіжкою переданих їм будівельних матеріалів та деяких інших;

– розподіл ризиків між підприємствами і постачальниками сировини і матеріалів. Предметом такого розподілу є насамперед фінансові ризики, пов'язані з втратою (пошкодженням) майна (активів) в процесі їх транспортування і здійснення навантажувально-розвантажувальних робіт. Форми такого розподілу ризиків регулюються відповідними міжнародними правилами – «Інкотермс - 90»;

– розподіл ризику між учасниками лізингової операції. Так, при оперативному лізингу підприємство передає орендодавцю ризик морального старіння використовуваного (відданого в лізинг) активу, ризик втрати ним технічної продуктивності (при дотриманні встановлених правил експлуатації) та ряд інших видів ризиків, що передбачаються відповідними спеціальними застереженнями в контракті, що укладається;

– розподіл ризику між учасниками факторингової (форфейтингової) операції. Предметом такого розподілу є насамперед кредитний ризик підприємства, який більшою мірою передається відповідному фінансовому інституту – комерційному банку або факторинговій компанії. Ця форма розподілу ризику має

для підприємства платний характер, однак дає змогу суттєво нейтралізувати негативні фінансові наслідки його кредитного ризику.

6. Самострахування (внутрішнє страхування). Такий напрям нейтралізації фінансових ризиків базується на резервуванні підприємством частини фінансових ресурсів, які дозволяють побороти негативні фінансові наслідки за тими фінансовими операціями, за якими ці ризики не пов'язані з діями контрагентів. Основними формами цього напрямку нейтралізації фінансових ризиків є:

- формування резервного (страхового) фонду підприємства;
- формування цільових резервних фондів;
- формування резервних сум фінансових ресурсів в системі бюджетів, що доводяться різним центрам відповідальності;
- формування системи страхових запасів матеріальних і фінансових ресурсів за окремими елементами обігових коштів підприємства.

Висновки

Проведені дослідження процесів ризик-менеджменту при стратегічному плануванні розвитку промисловості дозволили отримати наступні наукові результати:

- визначено, що ризику притаманні наступні риси: економічна природа, альтернативність, невизначеність результатів, постійність, коливання рівня ризику в залежності від фактору часу;
- при стратегічному плануванні ризик може виконувати наступні функції: інноваційну, захисну, регулятивну, соціально-економічну та аналітичну;
- класифікація ризиків здійснюється за такими ознаками: залежно від можливого результату, за чисельністю суб'єктів ризику, за джерелом виникнення ризику, за видами діяльності підприємства, за ступенем належності до підприємницької діяльності;
- у системі національних ризиків виділяють чотири основні блоки-складові: 1) економічні ризики; 2) фінансово-кредитні ризики; 3) інституціональні ризики; 4) ризики надбудови;
- для вибору оптимальної альтернативи в умовах ризику застосовують правило Байєса, критерій стандартного відхилення, критерій Бернуллі, критерій Лапласа та критерій Гурвіца;
- комплексне кількісне та якісне оцінювання ризиків при стратегічному плануванні промисловості дозволяє мінімізувати помилки в системі планів;
- існують механізми мінімізації ризиків, які дозволяють суттєво підвищити ефективність стратегічного планування розвитку промисловості, серед яких особливої уваги заслуговують підходи диверсифікації ризиків, лімітування концентрації ризиків та розподіл ризиків між учасниками.

Література

1. Чигринець О.А. Сутність планування ризиків діяльності підприємств харчової промисловості Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8139/1/sutnist.pdf>. Дата звернення 07.06.17 р.
2. Логвінова О.П. Особливості управління економічним ризиком в сучасних умовах господарювання. Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/12/75.pdf>. Дата звернення 07.06.17 р.
3. О. Соскін Фінансово-економічні ризики розвитку України в умовах сучасної кризи. Режим доступу: <https://www.kibit.com.ua/ru/press/articles/?view=303>. Дата звернення 07.06.17 р.
4. Ларка Л.С. Шкрюгал О.В. Організація ризик-аудиту господарської діяльності підприємства // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2015. – № 59 (1168) – С. 39 – 42.
5. Білоусова О. С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_1_45_54_0.pdf. Дата звернення 07.06.17 р.
6. Клименко І. В. Ризики європейського інтеграційного проекту : виклики та можливості для України : аналіт. доп. / Ус І. В. – К. : НІСД, 2012. – 83 с.
7. С. К. Рамазанов, О. А. Бурбело, В. В. Вітлінський та ін. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці. Методології, моделі, методи управління та прийняття рішень : монографія /– Луганськ : НОУЛІДЖ, 2012. – 947 с.
8. Я. В. Белінська, Д. С. Покришка, О. О. Молдован та ін. Ризики післякризового розвитку фінансового сектору України : джерела, оцінки, інструменти стабілізації : аналіт. доп. /– Київ : НІСД, 2013. – 71 с.
9. / О. С. Білоусова, В. І. Гаркавенко, А. І. Даниленко та ін. Ризики і загрози фінансовій безпеці сектору державних фінансів та шляхи їх подолання : монографія– Київ : АФУ, 2013. – 306 с.
11. Гринько Т. В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств : економічне обґрунтування та концептуальні засади : монографія. – Донецьк : Ін-т економіки пром-сті, 2011. – 351 с.
12. Маслак О. І. Диверсифікація інноваційного розвитку промисловості України : монографія. – Львів : ІРД НАНУ, 2010. – 449 с.
13. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості : завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції : монографія / А. В. Колодійчук. – Львів : Ліга-Прес, 2015. – 322 с.

Розділ 11. Сутність і види ризиків проектів та їх зв'язок з диверсифікацією портфеля проектів

автор – доц. Васильцова С.О.

Вступ

11.1. Сутність та види ризиків проектів

11.2. Формування портфелю проектів з урахуванням ризиків

11.3. Аналіз ризиків проектів у складі портфеля проектів

11.4. Ефективність портфелю проектів

Висновки

Вступ

Сучасні тенденції розвитку світової економіки свідчать про швидкий розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності. На його темпи суттєво впливає визначення оптимального складу портфелів інноваційно-інвестиційних проектів. У зв'язку з цим виникає потреба в удосконаленні існуючих та розробці нових методичних підходів до формування портфеля інноваційно-інвестиційних проектів з урахуванням ризиків.

11.1. Сутність та види ризиків проектів

Рішення щодо складу портфеля проектів належить до стратегічних слабо структурованих рішень, тому що:

- приймається в умовах певної новизни майбутніх економічних утворень (проектів, самого портфеля) та обмеженої інформації щодо них;
- є високовартісним – вимагає у багатьох випадках великих інвестиційних вкладень.

Для вибору проектів з реальними інвестиціями використовуються їх економічні параметри, обчислені за допомогою економіко-математичних методів та їх комбінацій. Ці параметри надаються в межах економічних моделей проектів та приймаються як вірогідні. В даному разі розглядаються інноваційні проекти з високим рівнем новизни (високо інноваційні), які характеризуються суттєвою невизначеністю щодо отримання комерційно придатного наукового результату, тоді як традиційні інноваційні проекти спрямовуються на виробництво існуючого продукту, можливість вироблення якого підтверджена і ризики відповідно є меншими.

Традиційні існуючі підходи не вирішують у повному обсязі завдання високо інноваційних проектів такого типу через наявність дискретного ризику,

який зазвичай має високу (порівнянню із повною сумою вкладень у проект) вартість і не може бути ігнорований через своє вирішальне значення для життєздатності проекту – ризику, що завжди супроводжує науково-дослідну діяльність.

Таким чином, робота з дослідження та відбору інноваційних проектів вимагає аналітичного інструментарію, розробленого з урахуванням стохастичних невизначеностей.

Оскільки завдання остаточного формування ефективного портфеля у дослідженні пропонується вирішувати за допомогою обчислювальної схеми, яка концептуально спирається на координатну систему «ризик–дохідність», запозичену з класичної портфельної теорії, постає необхідність реалізації таких заходів:

- розгляд і аналіз типів проектних ризиків;
- класифікація ризиків, що супроводжують інноваційні проекти такого типу, для цілей моделювання портфеля проектів;
- відокремлення видів загроз, вирішальних для високо інноваційних проектів.

З цією метою вбачається за доцільне укрупнено поділити види ризику портфеля проектів на дві категорії:

а) дискретні ризики (дискретна невизначеність) – ризики, пов’язані з одноразовими подіями, як то: зміна обсягів фінансування або його недостатність; неможливість придбання нового обладнання і технологій; попереднє патентування шуканих ідей іншими дослідниками; ризик негативного результату науково-дослідної програми проекту. дискретний ризик, що домінує в інноваційних проектах, пропонується називати «ризик НДД (науково-дослідної діяльності)»;

б) неперервні ризики (безперервна невизначеність) – ризики, притаманні бізнесу як такому, що існують протягом усього періоду роботи підприємства або проекту; ринкові (ризики конкуренції, наявності та стабільності споживацького попиту тощо); ризики коливання макроекономічних параметрів (ціна, відсоткові ставки за користування грошовими ресурсами, курси обміну валют, облікова ставка Національного банку та ін.); ризики, що залежать від якості проекту та рівня управління ним, а саме: ризик неналежного виробничого потенціалу; ризики неналежного виконання самого інноваційного продукту, зокрема щодо якості; ризики невідповідних технічних і виробничих складових проекту, організації виробництва тощо.

Високо інноваційно-інвестиційні проекти, можливість підвищення ефективності яких розглядається у даному дослідженні, відрізняються від інноваційно-інвестиційних проектів середнього та слабого рівня за такими параметрами:

- збільшені витрати на НДДКР, частка яких у загальній сумі інвестування є індивідуальною для кожного проекту і важко піддається прогнозуванню на етапі, коли існує тільки наукова ідея (за кордоном зараз становить до 60–70 %);
- наявність специфічного ризику НДД, який має велику питому вагу.

Відповідно, ключовою відмінністю високо інноваційних проектів від менш проблемних складових портфелю інноваційних проектів є наявність параметра, який пропонується називати «ризик НДД (науково-дослідного дослідження)».

Ризик НДД являє собою загрозу, що наукова робота не закінчиться очікуваним ефектом, інноваційна ідея не набуде прикладного змісту, інноваційний продукт не буде розроблений. З економічної точки зору ризик НДД вимірюється сумою інвестиційних коштів, спрямованих на фінансування НДДКР, яка не принесла очікуваних результатів, а також сумою втрат інвестиційних коштів.

Виходячи з концепції відповідності ризику та дохідності, прибутковість нового проекту завжди пропорційно змінює ризик портфеля. Інвестор може дозволити собі збільшити ризик портфеля, якщо проект до того ж збільшить й очікуваний дохід. При цьому проекти, стабільні за доходом та з низьким рівнем ризику, можуть бути обрані до складу портфеля навіть за низької дохідності, завдяки стабільності отримання прибутків.

Згідно з портфельною теорією, якщо портфель проектів є ефективним, кожен проект працює однаково потужно, тобто якщо один проект піддає портфель більшому ризику, він приносить пропорційно вищий дохід [1, с. 81]. Отже, відповідно до теореми про ефективну множину, якщо портфель є ефективним, зв'язок між очікуваною прибутковістю кожного проекту та його граничним внеском у портфельний ризик має бути прямолінійним. І навпаки: якщо прямолінійного зв'язку немає, портфель не є ефективним [3, с. 205].

Портфельна теорія розглядає ризик складових єдиного портфеля, а не окремо взятих проектів, тож її засади найкращим чином відповідають завданню формування портфеля інновацій, який за своїми властивостями є високо ризиковим. Згідно з концепцією ефективної границі, оптимізація портфеля зводить-

ся до відбору таких проектів, що перебувають безпосередньо на границі ефективності.

Формуючи інноваційний портфель, необхідно:

- а) знайти дохідність кожного проекту;
- б) визначити ризик кожного проекту, який має бути включений до складу інвестиційного портфеля, та виразити його як економічну величину;
- в) перевірити проекти на наявність кореляції та, у разі її наявності, обчислити коефіцієнт кореляції між кожною парою проектів, що корелюють, для урахування показників кореляції як обмежувальних умов при формуванні портфеля;
- г) розподілити інвестиційні кошти таким чином, щоб сформований портфель перебував на границі ефективності.

Слід зазначити, що для вирішення першого завдання розроблено багато якісних механізмів обчислення. Тому визначальне значення для успішного розв'язання задачі формування портфеля інноваційно-інвестиційних проектів мають друге, третє та четверте завдання.

Оскільки ступінь ризику інноваційних проектів зазвичай виражається у термінах тих самих ризиків (тобто у балах, відсотках виконання проекту, термінах відхилення від календарного графіка тощо), виникає потреба експлікувати ризик як економічну категорію, щоб мати можливість вимірювати вплив ризиків у економічних одиницях.

Ключовий ризик – ризик НДД – є дискретним і нерідко набуває бінарного характеру, тобто під впливом ризику проект або реалізується, або не реалізується. Якщо ризик НДД реалізується, то це майже завжди має згубний вплив на проект (рис. 1).

Наближення або настання ризику НДД порівняно важко відстежити, а тому складно йому протидіяти. Неуспіх наукової ідеї, неможливість реалізувати гіпотезу у вигляді інноваційного продукту нерідко бувають визнані на такому етапі проекту, коли вже вкладено великі інвестиційні кошти. У результаті інвестор стикається з відкладеними ризиками і невиправдано нарощеною інвестиційною вартістю. Відмова інвестора підтримувати проект призводить до припинення його реалізації і важких економічних та репутаційних втрат.

Оскільки ризик НДД є невід'ємною частиною інноваційних проектів та портфелів, тому необхідно:

- вимірювати та оцінювати ризик НДД на етапі аналізу проектів, поданих на розгляд;
- сумарні вимірники та оцінені показники ризику НДД є принципово необхідними для розв'язання задачі формування та оптимізації ефективного портфеля проектів.

Ризик являє собою раціональний показник, який можливо і необхідно вимірювати у грошових одиницях, що допомагає інвестору оцінити суму можливих збитків.

Вимірювання ризиків при прийнятті рішень щодо формування портфеля проектів базується на таких принципах:

- а) ризик має бути обмежений розміром інвестиційних вкладень;
- б) збільшення ризику діючого проекту або включення ризикового проекту до портфеля припустиме, якщо це не збільшує ризику портфеля;
- в) у процесі аналізу проектів та формування портфеля слід моделювати якомога більше альтернативних рішень, прагнучи отримати найнижчі показники ризику, тобто необхідно завжди порівнювати ефект з витратами та їх вплив на систему управління ризиком, а також аналізувати можливі збитки.

Обмеженість або неточність економічних моделей проектів, які подаються на розгляд, з боку задачі формування портфеля проектів здатні призвести до таких наслідків:

- необхідність прийняття рішення в умовах ризику – для такого випадку ступінь неповноти інформації може бути компенсована через використання функції розподілу ймовірностей;
- необхідність прийняття рішень в умовах невизначеності ризику НДД ускладнюється тим, що не завжди гарантується існування функцій для їх обчислення.

11.2. Систематизація та шляхи урахування ризиків при формуванні портфелю проектів

Формуючи вимоги до проектних пропозицій, робоча група компанії-інноватора має відокремити вимоги щодо опису ризиків проекту, наприклад, таким чином, як запропоновано у таблиці 11.1. Для проектів, економічні моделі яких не містять даних щодо ймовірності варіантів розвитку подій, варіанти мають бути визначені на підґрунті ретельного дослідження матеріалів проекту із залученням експертів, зокрема науковців відповідної галузі та фахівців з управління інноваційними проектами.

Таблиця 11.1. Проектна пропозиція: опис ризиків портфелю проектів, очевидних для ініціатора

Розділ	Вимоги до змісту
1	2
Ризик НДД: ймовірність негативних результатів дослідно-конструкторських, технологічних та експериментальних робіт проекту; недосягнення технічних параметрів	Ризик, що наукова ідея виявиться нездійсненною
	Ризик, що ідея виявиться неунікальною і це викличе правові та економічні наслідки
	Ризики невизначеності щодо результатів патентних досліджень та патентного захисту
	Ризик, що доцільність та корисність розробки наукової ідеї є перебільшеною
	Ризик ймовірності недоведення інноваційного продукту до серійного випуску
	Ризик ймовірності створення продукту, інноваційні якості якого не забезпечать комерційну вигоду та конкурентоспроможність проекту
Виробничі ризики	Висока невизначеність щодо розміру капітальних вкладень на будівництво нових промислових об'єктів
	Ризик неможливості переходу до серійного випуску через низький технічно-експлуатаційний рівень виробничої бази проекту: ймовірність недосягнення окупності виробництва через надмірні ресурсні витрати
	Неможливість серійного випуску продукції через низький технічний рівень виробничої бази проекту: неможливість досягнення встановлених параметрів
	Недосягнення результатів через неправильне проектування
Господарські ризики	Ненадійність постачальників ключових ресурсів та інших учасників проекту: ресурсні обмеження, високий рівень цін на сировину, зрив постачань тощо
	Ймовірність помилкових обчислень вартості необхідних фінансових та матеріальних ресурсів
	Ймовірність недосягнення розрахункової собівартості через непередбачені витрати, перевищення матеріаломісткості тощо
	Ймовірність невиходу на запланований рівень прибутковості
Комерційні ризики	Ймовірність непередбачуваної конкуренції, вихід конкурента на ринок з випередженням, блокада ринку прямими та непрямыми конкурентами тощо
	Відмова ринку приймати інноваційний продукт, велика кількість претензій споживачів
	Надто високі витрати на маркетинг, зокрема, на роз'яснення можливостей продукту, що спричиняють nere-

Розділ	Вимоги до змісту
1	2
Правові ризики та правовий фон проекту	нотабельність проекту
	Встановлені ціни, які не сприймаються або погано сприймаються ринком
	Ймовірність порушення виняткових прав третіх осіб при комерціалізації розробок
	Відсутність можливості контролю за неправомірним порушенням патенту за кордоном
	Ймовірність законодавчого лобіювання з боку конкурентів, яка погіршить можливості проекту
	Опис законодавчого забезпечення проекту (чинні закони, нормативно-правові акти тощо)

Оцінка ризиків як етап роботи з формування портфелю проектів має проводитися кількісним та якісним способами.

Завдання етапу якісної оцінки ризиків:

- ідентифікувати та класифікувати фактори ризику, притаманні даному портфелю та проектам, що можуть бути включені до його складу;
- визначити етапи, на яких можуть виникнути ризики;
- визначити потенційні області виникнення ризиків для кожного проекту та портфеля проектів у цілому.

Завдання етапу кількісної оцінки:

- оцінка ризиків у грошовому вираженні – визначення граничної суми втрат та можливі градації втрат;
- оцінка ймовірності настання ризикових подій – у відсотках щодо варіантів розвитку подій.

Аналізуючи ризики, слід виявити та врахувати всі можливі загрози, а не тільки ті, що їх окреслив ініціатор у проектній документації. Робочою групою здійснюється вивчення інформації про наукову ідею, її майбутнє втілення, прогнозування можливостей проекту щодо виробничих потужностей та стану ринку на момент закінчення проекту. Як було розглянуто вище, ризики розподіляються за двома типами: неперервні та дискретні.

До неперервних ризиків відносять ризики, притаманні проекту, що можуть набувати будь-яких значень з певним інтервалом. Це можуть бути ризики, що залежать від якостей проекту та рівня управління ним: ризики неналежного виробничого потенціалу; ризики неналежного виконання інноваційного проду-

кту, зокрема, щодо якості; ризики невідповідних технічних і виробничих складових проекту; організації виробництва тощо.

Дискретні ризики конкретного проекту набувають певних значень (множини значень) та обчислюються для кожної ризикової ситуації.

Існують іще деякі ризики інноваційних проектів, що тяжіють до дискретних, а саме: ризик, що витрати на етапі НДДКР та на спорудження виробничої бази виявляться невірно оціненими; а також ризик невірно обраного типу контракту з автором наукової ідеї, від якого залежить величина витрат, розподіл прибутку та винагороди учасників після закінчення проекту. Зазначенні ризики також ураховують, включивши до анкети вимірювання ризиків проекту.

Аналізуючи дискретні ризики тих проектів, якими передбачається укомплектувати портфель проектів на етапі попереднього відбору, найбільш ретельному розгляду піддають два з них:

- ризик НДД;
- ризик невизначеності щодо капітальних вкладень на будівництво нових промислових об'єктів.

Ці види ризику являють собою найбільш уразливе місце інноваційних проектів.

Ризики, виявлені в ході дослідження проектної пропозиції, вимагають точного кількісного вимірювання. Величини ймовірностей визначають ступінь ризику в економіці інноваційних проектів та зумовлюють можливі сценарії.

Найважливіше визначити градації ризику НДД та обчислити їх. Оцінювання ризику НДД проводиться на етапі попередньої роботи з проектами.

11.3. Аналіз ризиків проектів у складі портфеля проектів

Основне призначення аналізу ризиків проекту полягає у забезпеченні робочої групи інформацією, необхідною для підготовки:

- прийняття рішень про доцільність участі у проекті;
- контрольно-аналітичне моделювання проектів;
- подальше формування портфеля проектів;
- визначення заходів захисту, що їх потребує проект на ранніх стадіях формування портфеля проектів.

При аналізі неперервних ризиків висувуються умови:

- необхідність перевірки залежності ризиків та втрат одне від одного;
- максимально несприятливий сценарій має бути таким, щоб участь у проекті підприємства-інноватора залишалася ефективною.

При аналізі дискретних ризиків висуваються такі умови:

- визначення ймовірності настання таких ризиків;
- визначення суми можливих втрат, тобто, оцінювання ризику;
- визначення, чи піддається проект впливу таких ризиків, при яких участь у ньому є неефективною або неможливою.

Дослідження ризиків доцільно проводити в такий послідовності:

- а) виявлення ризиків з документів проектної пропозиції;
- б) виявлення ризиків на стадії експертного дослідження та групового обговорення сутності проектів;
- в) розподіл виявлених ризиків на дискретні та неперервні;
- г) аналіз виявлених неперервних ризиків;
- д) оцінювання ймовірності настання дискретних ризиків;
- е) оцінювання дискретних ризиків з економічних позицій, привласнення ймовірної суми втрат кожному ризику;
- ж) загальне оцінювання ризикового фону проекту та економічної доцільності участі в ньому;
- з) попередні прорахунки заходів зі зниження ризиків для проектів, які становлять економічний інтерес.

Результатом етапу аналізу ризику мають бути:

- а) розподіл (уточнення розподілу ініціатора) безперервних ризиків за кожним проектом. Взірець розподілу сценаріїв проекту відповідно до існуючих неперервних ризиків наведено у таблиці 2;
- б) укладання переліку дискретних ризиків для кожного проекту, встановлення ймовірності та оцінювання кожного з таких ризиків (наведено у таблиці 2);
- в) укладання переліку проектів, ризики яких є прийнятними для портфеля.
- г) проводять контрольнo-аналітичне моделювання таких проектів; підготовка цього етапу включає визначення базового сценарію розвитку кожного проекту з урахуванням уточнених неперервних ризиків.
- д) проекти, ступінь ризику яких виявився занадто високим, відносять до непридатних для подальшого розгляду та виключають з переліку претендентів на включення до складу портфеля проектів;

Наприклад, проект передбачає розробку та пуск виробничої лінії з випуску анальгетику нового типу, розфасованого в індивідуальну упаковку.

Опис проекту включає такі дані.

✓ Стан НДД за проектом – принципово віднайдено діючу речовину для анальгетику нового типу. Необхідним є фінансування для завершення перед клінічних розробок, клінічних випробувань, проходження усіх наступних стадій реєстрації препарату та створення виробничої лінії.

✓ Фрагмент опису ключової технології. Препарат виконано на хімічному носії, здатному нешкідливо проникати через фізіологічні бар'єри, забезпечуючи високу біологічну доступність діючої речовини. Не викликає звикання до препарату та порушень функцій головного мозку. Механохімічне подібнення діючої речовини забезпечує багаторазове підвищення дієвості препарату при скороченні його собівартості. Розробка налічує сім, залежних від щільності носія, типів лікарського засобу, кожен з яких має різний час знеболювальної дії. До складу препарату увійшли виключно екологічно бездоганні компоненти.

✓ Соціальна ефективність. За ефективністю дії перевершує кращі світові зразки анальгетиків. Не має токсичного ефекту. Градуирований за часом впливу. Придатний для вживання дітьми з 2 років. Препарат частково зніме потребу в імпорті високовартісних сильнодіючих анальгетиків. Інновація має експортний потенціал.

Вихідні дані наведені в таблиці 11.2, 11.3

Компанія розглядає 10 проектів, з котрих тільки деякі будуть реалізовані. Один з головних критерій реалізації проектів буде розмір ризику, який розраховується за допомогою розглянутого алгоритму.

Таблиця 11.2. Змінні параметри, що підлягають імітаційному моделюванню

Ймовірні сценарії розвитку проекту	min	average	max
	0,55	0,35	0,10
Найбільш чутливі показники проекту, грн			
Обсяги виробництва	1 500 000,0	2 000 000,0	2 500 000,0
Ціна за одиницю продукту	9,3	9,0	8,8
Змінні витрати	4,1	4,0	3,8
Амортизація	900 000,0	1 100 000,0	1 230 000,0

Таблиця 11.3 – Незмінні параметри проекту

Показники	Розрахункове значення за проектом
Постійні витрати, грн	50 000
Норма податку на прибуток, k	0,23
Норма дисконту, i	0,12
Життєвий цикл проекту, роки	6
Загальні інвестиції, грн	11 000 000,0

У роботі розглядаються проекти, які плануються до реалізації у фармацевтичній компанії. Експертним методом для проекту одержано розподіл ймовірностей реалізації ризику НДД, який, незважаючи на його умовність, можна використати при подальшому моделюванні.

В таблиці 11.4 наведена класифікація неперервних можливих ризиків.

Таблиця 11.4 – Розподіл неперервних ризиків для проекту за проектною документацією ініціатора проекту (оцінка надана групами експертів)

Сценарій розвитку проекту, бачення ініціатора	Ймовірність сценарію, %	Ризики стадії комерціалізації	Вага ризиків	Бали, привласнені ризику групами експертів						Максимальне значення балів	Підсумкова вага ризику, %
Сценарій повного охоплення внутрішнього ринку та експансії на ринковий простір ближнього зарубіжжя	10	Ризик недопродажу зв'язку з можливою недостатністю коштів у замовника	5	1	1	1	1	1	1	25	25
		Ризик недопродажу у зв'язку з неспроможністю юридичного захисту діючого препарату	5	3	3	3	3	3	1	25	65
Сценарій з повним охопленням внутрішнього ринку	35	Ризик недопродажу у зв'язку з високою ціною інновації	5	3	3	3	3	3	1	25	65
Сценарій з частковим охопленням внутрішнього ринку	55	Ризик не виникає	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Результат розподілу ймовірності настання ризиків НДД та їх грошової оцінки для проекту портфеля проектів даної фармацевтичної компанії, який, на думку експертів робочої групи, видається найбільш сумнівним щодо отримання інноваційного результату, наведено на рисунку 11.1.

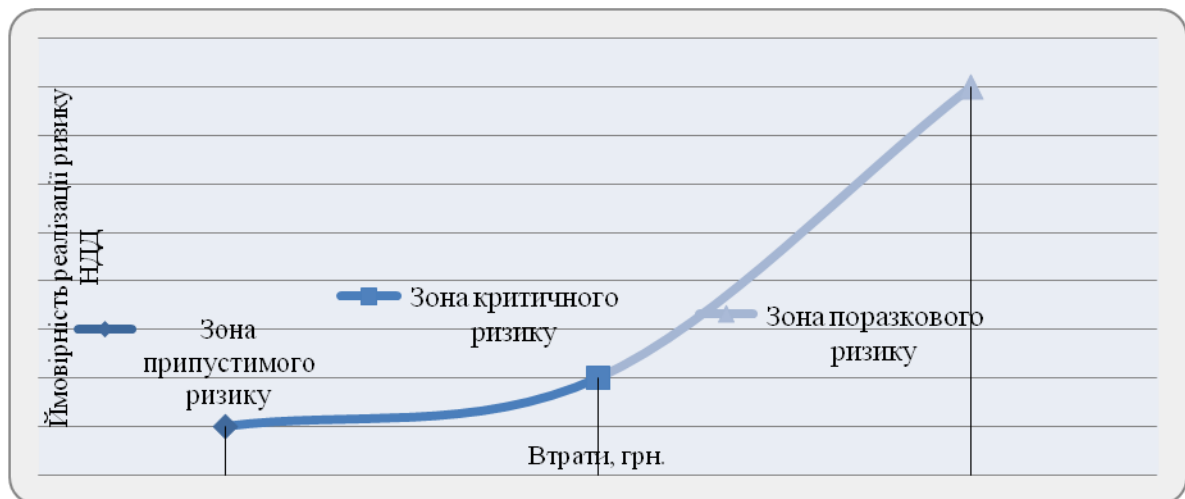


Рис. 11.1 – Оцінювання реалізації ймовірних ризиків НДД для проекту

У результаті аналізу впливу ризику НДД проекту було виявлено:

а) Ймовірність настання сценарію, коли ризик не виникає, складає 30%, при цьому дохід інвестора становить 4883240 грн.

б) Наукову ідею буде реалізовано з точки зору розробки та запуску продукту. Проте проект не буде реалізовано через невисоку цінність інновацій, які нездатні забезпечити комерційну вигоду та конкурентоспроможність проекту (має місце невисока інноваційна цінність ідеї та майбутнього продукту). Ймовірність такого сценарію складає 40 %. Оцінка ризику (втрат інвестора) для даного варіанта розвитку подій дорівнює повній сумі інвестиційних вкладень у проект – 3,5 млн.грн.

в) Інноваційна ідея принесе певну користь, проте не буде реалізованою з точки зору доведення наукової роботи до фази розробки продукту через нездоланну складність вироблення інноваційного продукту або недоцільність його вироблення на нинішньому етапі розвитку виробничих сил. Ймовірність такого сценарію оцінюється у 10 %; оцінка ризику сценарію – 2 333 333 грн. Інвестиційні вкладення, можливо, будуть частково відшкодовані за рахунок продажу результатів наукових розробок.

г) Інноваційна ідея не буде реалізована як така, наукова ідея не отримає підтвердження або НДД виявить нездоланні перешкоди на шляху наукової розробки - ймовірність такого сценарію – 5 %; вартісна оцінка ризику сценарію – 1, 166 млн. грн.

Після аналізу дискретних ризиків, притаманних виробничому та ринковим етапам проекту, було виявлено:

а) Можливий вихід на ринок інноваційного продукту не буде реалізовано через законодавче лобіювання конкурентів. Ймовірність такого сценарію оцінюється у 5 %. Можливий дохід інвестора при реалізації цього сценарію буде становити 1,628 млн. грн.

б) На комерціалізацію інновації, або обмеження поширення її можуть негативно вплинути невірні управлінські рішення. Ймовірність такого сценарію оцінюється у 10%, а можливий дохід інвестора при реалізації цього сценарію буде становити 3,255 млн.грн.

Після опрацювання ризиків проектів для робочої групи стає очевидним можливість диверсифікації портфеля проектів. Завдання диверсифікації портфеля вирішується за принципом розміщення інвестицій у проекти, різні за рівнем ризику та рівнем ефективності. Портфелі інноваційних, новітніх за своєю сутністю проектів тим більше мають підлягати диверсифікації, якщо, звичайно, проекти, подані на розгляд, надають таку можливість.

На перший погляд, явище диверсифікації виглядає контрадикторним: здається, що введення до портфелю багатьох проектів збільшує його вразливість та сумарний ризик портфеля. Однак, за теоремою ймовірності здійснення двох незалежних подій [4], ймовірність одночасного здійснення двох незалежних подій дорівнює добутку ймовірностей їх здійснення. Отже, очікуваний дохід портфеля, розподіленого між декількома проектами, дорівнюватиме середньому значенню доходів проектів, тоді як ризик портфеля є значно меншим від середнього ризику проектів.

Це означає, що об'єднання в одному портфелі різних проектів поліпшує співвідношення його ризику і доходності.

Диверсифікувавши портфель, підприємство-інноватор:

- не втрачає можливості участі у прибуткових проектах;
- задовольняє вимогу хеджування, яка є теоретично досяжною навіть за наявності тільки двох проектів (за можливості часткової участі);
- отримує можливість сформувати оптимізований портфель.

Портфель, прибутковість якого може бути підвищена без збільшення ризику, та портфель, ризик якого можна зменшити без зниження прибутковості, згідно з портфельною теорією, є неефективними.

11.4. Ефективність портфелю проектів

Питання розрахунку ефективності портфелю проектів є дуже важливим, оскільки рівень ефективності свідчить про доцільність цих проектів взагалі. В

даному разі співучасниками проектів були – підприємець-інноватор, автори ідеї, ділові партнери, держава та споживачі. Тому доцільно розраховувати економічний ефект для кожного учасника цієї групи. По результатах проведених розрахунків для проекту, що розглядається, одержані такі дані щодо ефективності.

Економічний ефект, вигоди підприємства-інноватора:

- чистий грошовий потік за роки утримання ПРПП у сумі 115млн. грн;
- досягнення стратегічних цілей бізнесу:
 - за інноваційним проектом № 1:
 - завоювання частки вітчизняного ринку з виробництва ефективного нетоксичного анальгетика з градованим часом впливу;
 - одночасне захоплення частки внутрішнього ринку, яку займали іноземні виробники токсичних анальгетиків;
 - збільшення частки експорту за рахунок реалізації інноваційного препарату до країн ближнього зарубіжжя у розмірі 20 % від реалізації у роки комерційної експлуатації;
 - за інноваційним проектом № 4:
 - захоплення значної частки вітчизняного ринку з виробництва препаратів, що мають якості поступової біодеградації;
 - за інноваційним проектом № 5:
 - завоювання частки вітчизняного ринку з виробництва препарату, високоефективного при реанімації пацієнтів, що перебувають у тяжкому стані;
 - збільшення частки експорту за рахунок реалізації інноваційного препарату до країн ближнього зарубіжжя у розмірі 20 % від реалізації у роки комерційної експлуатації;
 - розширення бізнесу за межі України;
 - підвищення авторитету та впізнаваності корпорації та її брендів;
 - інформаційна спонсорська підтримка з боку державних медичних видань та соціальної установи.

Отже, економічний ефект підприємства-інноватора становить

144 млн.грн., а негрошова оцінка досягає 17 балів з 25 можливих.

Економічний ефект, вигоди авторів наукових ідей:

- можливість безкоштовного доведення наукової розробки до завершення;

- регулярна оплата праці під час роботи у складі проектного офісу, розраховується так:

- ведення роботи в межах часткового робочого дня з регулярною оплатою праці у розмірі 3000 грн/місяць:

проект № 1 реалізується протягом 72 місяців

проект № 4 реалізується протягом 72 місяців

проект № 5 реалізується протягом 60 місяців, тобто загальна кількість місяців роботи проекту становить: $72 + 72 + 60 = 204$ місяця.

Отже, загальна сума оплати праці буде такою $204 \times 3000 = 0,612$ млн. грн;

- за умови успішного завершення проекту, автор отримає винагороди за домовленістю, що вимірюється часткою (20 %) *NPV* відповідного проекту,

загальною сумою $144,85 \times 0,2 = 28,99$ млн. грн;

- одержання винагороди протягом строку комерційної експлуатації інновації, яка вимірюється як частка (0,1 %) чистого прибутку, отриманого від реалізації відповідної інновації, на загальну суму:

$115,42 \times 0,1 = 11,54$ млн. грн;

- підвищення наукового авторитету, міжнародне визнання імені, інформаційна підтримка роботи з боку державних медичних видань.

Таким чином, економічний ефект авторів наукових ідей становить: $0,612 + 28,99 + 11,54 = 41,14$ млн. грн, а негрошова оцінка дорівнює 10 балів з 25 можливих.

Економічний ефект, вигоди ділових партнерів:

- партнери, що в межах співпраці надають в оренду унікальні основні виробничі засоби для лабораторної роботи, площі для клінічних досліджень та здійснюють різноманітну підтримку, зокрема інформаційну, протягом строку утримання ПРІП, отримують орендні та інші регулярні платежі на загальну суму 1,62 млн. грн;

- партнери здобувають також можливості для розширення авторитету власної наукової бази, бізнес-зв'язки тощо.

Отже, економічний ефект вигод ділових партнерів становить: **1,62 млн. грн**, а негрошова оцінка ефекту дорівнює 7 балів з 25 можливих.

Соціально-економічний ефект ПРІП, вигоди держави:

- імпортозаміщення, наповнення бюджету, скорочення відтоку валюти та валютні надходження у державний економічний простір: $34,92 + 99,29 = 134,21$ млн. грн

Збільшення доходної частини державного бюджету за рахунок зростання обсягів виробництва та реалізації вітчизняних лікарських засобів:

- податок на прибуток становитиме: $62,43 + 306,81 = 369,24$ млн. грн;
- економія валютних коштів бюджету завдяки зменшенню витрат на державні закупівлі імпортних лікарських засобів посилить приплив валюти у розмірі 275,98 млн. грн;
- підвищиться якість медичної допомоги населенню;
- зменшиться залежність України від імпорту лікарських препаратів.

Таким чином, соціально-економічний ефект вигод держави становить: $134,21 + 369,24 + 275,98 = 779,43$ млн. грн, а негрошова оцінка ефекту дорівнює 5 балів з 25 можливих.

Соціально-економічний ефект, вигоди споживачів (від імпортозаміщення та організації нового виробництва)

- за умови, що реалізація населенню на етапі комерціалізації становитиме 85 % та під час комерційної експлуатації 65 % від загальної реалізації інноваційних препаратів, економія коштів населення від заміщення імпортних ліків вітчизняними становитиме 958,43млн.грн;
- підвищиться забезпечення населення інноваційними лікарськими препаратами вітчизняного виробництва та загальна якість медичної допомоги;
- підвищиться якість уживання інноваційних (нетоксичних, збалансованих за впливом тощо) лікарських засобів, розроблених на засадах доказової медицини та затверджених МОЗ України.

Отже, соціально-економічний ефект вигод суспільства – споживачів України становить: **958,43** млн. грн., а не грошова оцінка ефекту дорівнює 2 бали з 25 можливих.

Загальний соціально-економічний ефект портфеля досягає **1924,62** млн. грн, а не грошова оцінка соціально-економічного ефекту портфеля становить 37 балів.

Всі ці дані зводимо в таблицю 11.5.

Таблиця 11.5 – зведені дані по ефективності вкладу учасників проектів.

Співучасник проекту	Величина економічного ефекту, млн.грн.	Структура, %	Не грошова оцінка, бали
Підприємець-інноватор	144,00	7,5	17
Автори проекту	41,14	2,14	10
Ділові партнери	1,62	0,07	7
Держава	779,43	40,5	5
Споживачі	958,43	49,79	2
ВСЬОГО	1924,62	100	37

Дані цієї таблиці дають багатий матеріал для аналізу відносної ефективності співучасників проекту, який можна використати і для організаційних висновків щодо стимулювання таких робіт і т.і.

Ці дані відносяться до кількісних показників. Але в таких випадках ефективність не обмежується тільки кількісними показниками. Існують якісні показники, які важно оцінити конкретними грошовими величинами, але вони впливають на процеси. До таких факторів можна віднести напрями, які забезпечують стійкість компанії завдяки:

- а) створенню довгострокових тенденцій розвитку та, зокрема, науково-технічного розвитку бізнесу;
- б) утриманню ринку в технологічному аспекті (технології, розробки, патенти, ноу-хау тощо);
- в) появі можливостей для проникнення у виробництво нових технологій з інших галузей;
- г) технологічному розвитку постачальників та споживачів, а отже, одержання пріоритетних позицій у забезпеченні розвитку економіки;
- д) партнерству з державою на шляху інноваційно-інвестиційної активності.

Висновки

1. Ризики, виявлені в ході дослідження проектної пропозиції, вимагають точного кількісного вимірювання. Величини ймовірностей визначають ступінь ризику в економіці інноваційних проектів та зумовлюють можливі сценарії.

2. У дослідженні запропоновано надати подальшого розвитку специфіці дискретних ризиків, притаманних інноваційним проектам, застосувавши для

нього назву «ризик науково-дослідної діяльності, ризик НДД» з відповідною елементациєю. Таке концептуальне виокремлення даного виду ризику є необхідним для унаочнення принципової відмінності інноваційно-інвестиційних проектів високого ступеню новизни порівняно з іншими інвестиційними проектами.

3. Ступінь ефективності портфеля оцінено шляхом аналізу фактичних грошових величини (їх прогнозних значень) та не грошових показників ефекту, виражених у балах (табл. 11.5)

4. На підставі наведених розрахунків можна зробити висновок, що найбільшу вигоду з реалізації ПРИП у першу чергу отримає підприємство-інноватор, а на другому місці за розміром соціально-економічного ефекту буде загальнонаціональний ефект для держави та населення (табл. 11.5).

5. Крім кількісних показників треба враховувати якісні фактори, які в даному разі забезпечує стійкість компанії завдяки як мінімум 5 переліченим напрямам.

Література

1. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія / [В.П.Кукоба, Федонін О.С., Швиданенко Г.О. та ін.] – К. : КНЕУ, 2011. – 257с.

2. Collins English Dictionary : Complete and Unabridged 6th Edition. – William Collins Sons & Co. Ltd, 2010.

3. Оцінювання інноваційних проектів та розміру майбутнього портфелю з точки зору потреб підприємства / С.О. Васильцова // Інноваційна економіка. – Тернопіль: СМП «ТАЙП», 2013. – Вип. №7(45).

4. Васильцова С.О. Формування портфеля іноваційно-інвестиційних проектів з урахуванням ризику / С.О. Васильцова // Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту: Теорія, методологія та організація: тези доповідей учасників Х міжнар. наук. конф., (Київ, 30 берез. 2012 р.) / Національна академія статистики, обліку та аудиту. – К.: Бізнес Медіа Консалтинг, 2012. – 340 с.

5. Полозова Т.В. Математична модель оцінки інвестиційних ризиків інформаційних проектів / Т.В. Полозова, М.Ю. Гвоздєва // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – Т.ІІІ, Випуск 253 – С.756-764.

6. Яковлев А. И. Проектный анализ инвестиций и инноваций / Яковлев А. И. – Харьков : Бизнес-информ, 1999. – 116 с.

7. Яковлев А. И. Проектный анализ инновационно-инвестиционной деятельности: учебный пособие / Яковлев А. И. □ Харьков : НТУ "ХПИ", 2010. □ 216 с.

8. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования / [официальное издание]. – М. : Информэлектро, 2006. – 168 с.

9. А.И. Яковлев, С.О. Васильцова Формування та оцінювання портфеля реальних інноваційно-інвестиційних проектів на переробних підприємствах. Харків: ООО «Цифра Прінт», 2013. – 225 с

10. Бушуев С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами. /С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А Бабаев и др. – К. : Саммит книга, 2010, -768с.

Розділ 12. Теоретико - прикладний інструментарій оцінки маркетингових ризиків діяльності підприємства

автор – доц. Кучіна С. Е.

Зміст

Вступ

5.1. Поняття та класифікація маркетингових ризиків

5.2. Методичний інструментарій оцінки маркетингових ризиків

5.3. Оцінювання маркетингових ризиків діяльності підприємства АТ «Стома»

Висновки

Література

Вступ

В сучасних ринкових умовах, коли існує жорстка конкуренції і часом виникають непередбачувані ситуації господарська, виробнича і комерційна діяльність підприємств неможлива без ризиків. Однак і відсутність ризику, тобто безпеки настання непередбачених і небажаних для організації наслідків його дій, в кінцевому рахунку шкодить економіці, підриває її динамічність і ефективність [1]. Існування ризику це фактор руху бізнесу вперед.

Питання ризиків у підприємницькій діяльності розглядалося у фундаментальних працях Ф. Найта, Дж. Неймана, А. Маршалла, А. Сміта та ін. Серед вітчизняних і зарубіжних науковців, які вивчали проблеми оцінювання та управління ризиками, варто відзначити праці А. П. Альгіна, І. Т. Балабанова, Т. Бачкаї, І. О. Бланка, В. В. Вітлінського, Г. І. Великоіваненко, Н. В. Внукової, В. В. Дергачової, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, П. В. Круша, О. О. Охріменко, Б. А. Райзберга, Н. О. Сімченко, Д. М. Стеценка, Е. А. Уткіна, В. В. Шапкіна, У. Шарпа та ін. Значний внесок у дослідження маркетингових ризиків зробили Л. В. Балабанова, С. М. Ілляшенко, В. А. Кравченко, О. І. Лабурцева, Т. О. Окландер, С. О. Солнцев та А. О. Старостіна.

Ризик поряд з об'єктивними причинами завжди має і суб'єктивну природу. Суб'єктивно-об'єктивний підхід до аналізу маркетингових ризиків пов'язаний з тим, що фінансово-господарська діяльність підприємства, з одного боку здійснюється в умовах об'єктивної невизначеності, а з іншого, боку, пов'язана з необхідним суб'єктивним вибором певних альтернатив і розрахунком імовірності їхнього результату.

Наслідки маркетингового ризику найчастіше проявляються у вигляді фінансових втрат або неможливості отримання очікуваного прибутку.

Використання різних способів і методів кількісної оцінки ступеня ризику, незважаючи на значні труднощі, дозволить підприємцям максимально уникнути ризикованих рішень і фінансових втрат.

12.1. Поняття та класифікація маркетингових ризиків

Законодавчо встановлено, що підприємницька діяльність є ризиковою, багато рішень в бізнесі доводиться приймати в умовах невизначеності, коли необхідно вибирати напрямок дій з декількох можливих варіантів, здійснення яких складно передбачити. Ризик притаманний будь-якому виду діяльності. Це пов'язано з безліччю умов і факторів, що впливають на позитивний результат господарських рішень.

Ризик виникає із-за мінливості, непередбаченості зовнішнього середовища по відношенню до бізнесу.

Зовнішнє середовище це об'єктивні економічні, соціальні і політичні умови, в рамках яких організація здійснює свою діяльність і до динаміки яких вона змушена пристосовуватися.

Невизначеність ситуації зумовлюється тим, що вона залежить від багатьох змінних, контрагентів та осіб, поведінку яких не завжди можна передбачити з прийнятною точністю. До зовнішніх факторів прямої дії можна віднести нестабільність, суперечливість законодавства; – непередбачені дії державних органів; – нестабільність економічної (фінансової, податкової, зовнішньоекономічної і ін.) політики; непередбачена зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку; непередбачені дії конкурентів; корупція, рекет; революційні стрибки в НТП; непередбачені зміни у взаємовідносинах із господарськими партнерами; обмеженість знань у галузі бізнесу і комерції та інші обставини.

Однак ризик - це не тільки небажані результати прийнятих рішень. При певних умовах існує не тільки небезпека не досягти запланованого результату, але і вірогідність перевищення очікуваного прибутку. Таким чином, ризик можна охарактеризувати поєднанням можливості досягнення як небажаних, так і сприятливих відхилень від запланованих результатів.

Основними характеристиками, яким властиві ризикові ситуації є:

- 1) випадковий характер події, який визначає, який з можливих результатів реалізується на практиці;
- 2) наявність альтернативних рішень;
- 3) можливість визначити ймовірність фіналів і очікуваних результатів;
- 4) наявність ймовірності як виникнення збитків, так і отримання додаткового прибутку.

На думку Старостіної А. О., Кравченко В. А., маркетингові ризики – це сукупність ризиків, властивих маркетинговій сфері діяльності компанії, які ха-

рактизуються ймовірністю виникнення певних подій та їх наслідками, що утруднюють чи унеможлиблюють досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності чи цілком у сфері маркетингу [8, с. 91].

Чурсіна О. наводить такі визначення маркетингового ризику [9]: ризик недоотримання прибутку в результаті зниження обсягу реалізації або ціни товару; неправильний вибір ринків збуту продукції і визначення стратегічних рішень на ринку, неточний розрахунок місткості ринку, неправильне визначення потужності виробництва; необдуманість, незлагодженість чи відсутність збутової мережі на передбачуваних ринках збуту; небажана подія, пов'язана зі збутом продукції; невизначеність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства при прийнятті маркетингового рішення.

Данько Т. П. визначає ризик підприємства як можливу небезпеку, дію з метою отримання можливого успіху, можливий збиток або невдачу у комерційній діяльності підприємства, оснований на мінливості ринкової кон'юнктури; випадкові обставини, які в певний час та у певному місці впливають на діяльність підприємства на ринку; маркетинговий ризик – негативні обставини, що підприємство повинне подолати щоб прийняти маркетингове рішення чи відмовитися від нього [2, С. 65].

За Волков І. М., Грачов М.В., маркетинговий ризик – це ризик збитків внаслідок невірної стратегії чи тактики на ринку збуту [1, С. 210].

Кузніцова Н.В. визначає маркетингові ризики, як такі, що характеризують умови ринку (попиту, пропозиції, ціни), в яких здійснюється фінансово-господарська діяльність підприємства. Необхідно також зазначити визначення комерційного ризику: ризик, що виникає в процесі реалізації товарів та послуг підприємством [5, С. 19].

Аналізуючи вищевказане можна зробити висновок, що маркетинговий ризик це розрахунковий вираз ймовірності подій в процесі організації виробництва або збуту продукції (послуг) на основі різних ринкових методів їх оцінки та прогнозування.

Узагальненими характеристиками маркетингового ризику є:

- 1) вид ризику, який визначається на основі діючих факторів;
- 2) ступінь ризику як міра настання небажаної події та можливі його наслідки;
- 3) рівень ризику (може бути допустимим, критичним, катастрофічним) як співвідношення ступеня ризику (його наслідків) з базовими показниками, такими як, величиною власного капіталу, витратами на виробництво і збут, доходом, чистої прибутком, чистим грошовим потоком.

Ризики грають певні функції в системі управління і розвитку бізнесу: регулятивну, інноваційну, захисну і аналітичну.

Більшість компаній домагаються успіху і швидко стають конкурентоспроможними завдяки інноваційній діяльності, пов'язаної з ризиком. Від цього виграє не тільки бізнес, а й споживачі, і суспільство в цілому. В цьому проявляється інноваційна функція ризику.

Терпиме ставлення до невдач, соціальний захист і підтримка держави через правові, політичні та економічні гарантії, що стимулюють виправданий підприємницький ризик, є проявами захисної функції ризику.

Наявність ризику передбачає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень. У цьому проявляється аналітична функція ризику, що дозволяє в складних економічних ситуаціях застосовувати для вибору оптимального рішення спеціальні методи, інструменти та технології аналізу.

Невизначеність ринкової економіки вимагає врахування ризиків, пов'язаних з такими факторами:

- 1) невизначеність ринкового попиту;
- 2) слабка передбачуваність ринкових цін;
- 3) часовий чинник при економічних розрахунках;
- 4) невизначеність ринкової пропозиції;
- 5) недостатність інформації про дії конкурентів і ін.

Для підвищення ефективності роботи підприємства необхідна науково обґрунтована класифікація ризиків маркетингової діяльності. Продумана та в науковому плані обґрунтована класифікація ризиків дозволяє не тільки грамотно їх враховувати, але і аналізувати рівень їх впливу.

Ідентифікацією маркетингових ризиків називають процес постійного і систематичного виявлення джерел ризиків, визначення їх факторів, а також класифікації ризиків і попередньої оцінки значення різноманітних факторів ризиків для втілення в життя підприємницького проекту. Слід зазначити, що в науковій літературі це питання найбільш повно розроблено в монографії Устенка О.Л. "Теорія економічного ризику" [10].

Класифікація маркетингових ризиків залежно від ряду ознак представлена в табл. 1. Тобто, маркетингові ризики, враховуючи цілі даного дослідження, можна класифікувати у такий спосіб:

За фактором виникнення треба виділити політичний ризик (можливість виникнення збитків завдяки державній політики: можливі зміни державного курсу влади, зміни пріоритетних напрямків її діяльності). В свою чергу політичний ризик треба теж класифікувати в такий спосіб: ризик націоналізації, та експропріації; ризик трансферту, який пов'язаний з можливістю конвертації якоїсь валюти; ризик розриву зв'язків з країною – контрагентом; ризик військових дій та громадянської непокори.

Таблиця 12.1. Класифікація маркетингових ризиків залежно від ряду ознак

Ознаки класифікації	Типи
За фактором виникнення	Політичний; Господарський; Природно-кліматичний
За характером обліку	Внутрішні Зовнішні
За джерелом виникнення	Збутовий Виробничий Комерційний Фінансовий Галузевий Інноваційний
За ступенем допустимості	Допустимий; Критичний; Катастрофічний
За тривалістю впливу	Тимчасові Постійні
Види ризиків за своєю природою (джерелами) виникнення	Господарський ризик Ризик, пов'язаний з особистістю комерсанта Ризик, пов'язаний з недоліком інформації про зовнішнє середовище
За очікуваними результатами	Чисті (прості) Динамічні (спекулятивні)
За ступенем обґрунтованості	Правомірний неправомірний
За масштабом наслідків	Глобальний Регіональний Місцевий
За етапами виникнення	Проектні Заплановані Фактичні
За ступенем обґрунтування	Обґрунтовані Необґрунтовані

Також політичний ризик можна класифікувати за регіональною ознакою – внутрішній, регіональний, міжнародний. Природно-кліматичні ризики пов'язані з різними проявами природних сил.

Маркетингові ризики класифіковано за характером обліку на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх віднесено ризики зовнішніх чинників маркетингового середовища: ринкові, постачальницькі, конкурентні, торгово-посередницькі, споживацькі, ризики контактних аудиторій. Ці ризики хоча і носять об'єктивний характер, але маркетингологи підприємства не здатні впливати на них.

До внутрішніх віднесено ризики помилок при організації, управлінні та контролі маркетингової діяльності на підприємстві, ризики отримання недостовірної інформації при маркетинговому дослідженні, ризики прийняття та реалізації неправильних маркетингових цілей та стратегій та ризики розробки та реалізації комплексу маркетингу, що не відповідають підприємству та ринковим умовам.

За джерелом виникнення треба відзначити наступні ризики маркетингової діяльності [11]. По-перше, це безпосередньо збутові ризики, що виникають безпосередньо на етапі збуту продукції (послуг). Дана група ризиків містить у собі: ризики недостатньої сегментації ринків збуту; ризики помилкового вибору цільового сегменту ринку; ризики помилкового вибору стратегії продажів продукту; ризик неправильної організації та одержання неадекватних результатів маркетингових досліджень; ризик помилкового ціноутворення; ризик невдалої організації мережі збуту і системи просування товару до споживача.

Виробничий ризик пов'язаний з виробництвом продукції, товарів і послуг; здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності, в процесі якої підприємці стикаються з проблемами неадекватного використання сировини, зростання собівартості, збільшення втрат робочого часу, використання нових методів виробництва. До основних причин виробничого ризику відносяться:

1) зниження намічених обсягів виробництва і реалізації продукції внаслідок зниження продуктивності праці, простою устаткування, втрат робочого часу, відсутності необхідної кількості вихідних матеріалів, підвищеного відсотка браку виробленої продукції;

2) зниження цін, за якими планувалося реалізовувати продукцію, виконані роботи або послуги, в зв'язку з поганою якістю, несприятливою зміною ринкової кон'юнктури, падінням попиту;

3) перевитрати матеріалів, сировини, палива, енергії, збільшення транспортних витрат, торгових витрат, накладних та інших побічних витрат;

4) зростання фонду оплати праці за рахунок перевищення наміченої чисельності персоналу або за рахунок виплат більш високого, ніж заплановано, рівня заробітної плати окремим співробітникам;

5) збільшення податкових платежів та інших відрахувань в результаті зміни ставки податків в несприятливу для підприємницької фірми сторону;

6) низька дисципліна поставок, перебої з паливом і електроенергією.

Комерційний ризик виникає в процесі реалізації товарів чи послуг. Основні причини комерційного ризику:

1) зниження обсягів реалізації в результаті падіння попиту або потреби на товар, що реалізується, жорстка конкуренція на ринку, введення обмежень на продаж;

2) підвищення закупівельної ціни товару в процесі здійснення підприємницького проекту;

3) непередбачене зниження обсягів закупівель у порівнянні з наміченими, що зменшує масштаб всієї операції і збільшує витрати на одиницю обсягу реалізованого товару (за рахунок умовно постійних витрат);

4) втрати товару;

5) втрати якості товару в процесі обігу (транспортування, зберігання), що призводить до зниження його ціни;

6) підвищення витрат обігу в порівнянні з наміченими в результаті виплати штрафів, непередбачених мит і відрахувань, що призводить до зниження прибутку підприємницької фірми.

У зв'язку з названими причинами комерційний ризик можна класифікувати наступним чином:

1) ризик, пов'язаний з реалізацією товару (послуг) на ринку;

2) ризик, пов'язаний з транспортуванням товару (транспортний);

3) ризик, пов'язаний з прийманням товару (послуг) покупцем;

4) ризик, пов'язаний з платоспроможністю покупця;

5) ризик форс-мажорних обставин.

У групі комерційних ризиків необхідно виділити транспортний ризик. Його класифікація вперше була приведена Міжнародною торговою палатою в Парижі в 1919р. і уніфікована в 1936р. В даний час різні транспортні ризики класифікуються за ступенем їх по відповідальності на чотири групи: E, F, C, D.[6]

Група E включає одну ситуацію - коли постачальник (продавець) тримає товар на своїх власних складах. Ризик приймає на себе постачальник до моменту прийняття товару покупцем. Ризик транспортування від приміщення продавця до кінцевого пункту вже приймається покупцем.

Група транспортних ризиків F містить три конкретні ситуації передачі відповідальності і, відповідно, ризиків:

1) FCA - ризик і відповідальність продавця переносяться на покупця в момент передачі товару в умовленому місці;

2) FAS - відповідальність і ризик за товар переходять від постачальника до покупця у визначеному договором порту;

3) FOB - продавець знімає з себе відповідальність після вивантаження товару з борту судна.

Група ризиків C включає ситуації, коли експортер-продавець укладають з покупцем договір на транспортування, але не приймає на себе ніякого ризику. Це такі конкретні ситуації:

1) CFK - продавець оплачує вартість транспортування до порту прибуття,

але ризик і відповідальність за збереження товару і додаткові витрати бере на себе покупець;

2) CIF - крім обов'язків, як у випадку CFK, продавець забезпечує і оплачує страховку ризиків під час транспортування;

3) CPT - продавець і покупець ділять між собою ризики і відповідальність. У певний момент (зазвичай якийсь пункт транспортування) ризики цілком переходять від продавця до покупця;

4) CIP - ризики переходять від продавця до покупця у визначеному проміжному пункті транспортування, але, крім цього, продавець забезпечує і сплачує вартість страховки товару.

Група ризиків D означає, що всі транспортні ризики лягають на продавця. До цієї групи належать такі конкретні ситуації:

1) DAF- продавець приймає на себе ризики до певного державного кордону. Далі ризики приймає на себе покупець;

2) DES - передача ризиків продавцем покупцю відбувається на борту судна;

3) DEQ - передача ризиків відбувається в момент прибуття товару в порт завантаження;

4) DDU- продавець приймає на себе транспортні ризики до визначеного договором місця (найчастіше це склад) на території покупця;

5) DDP - продавець відповідальний за транспортні ризики до визначеного місця на території покупця, але покупець їх сплачує.

Фінансовий ризик - це ймовірність фінансових втрат, що виникають при здійсненні маркетингової діяльності. Він може бути валютним, кредитним, інвестиційним - в залежності від джерела виникнення.

Валютний ризик - це ймовірність фінансових втрат у результаті зміни курсу валют, яке може статися в період між підписанням контракту і фактичним розрахунком по ньому.

Кредитний ризик пов'язаний з можливістю невиконання компанією своїх фінансових зобов'язань перед інвестором в результаті використання зовнішньої позики для фінансування своєї діяльності.

Галузевий ризик - це ймовірність втрат в результаті змін в економічному стані галузі як всередині самої галузі, так і в порівнянні з іншими галузями. При аналізі галузевого ризику необхідно враховувати такі фактори:

1) діяльність фірм даної галузі, а також суміжних галузей за певний (обраний) період часу;

2) стійкість діяльності фірм даної галузі в порівнянні з економікою країни в цілому;

3) результати діяльності різних підприємницьких фірм усередині однієї і

тієї ж галузі, наявність значного розбігу в результатах.

З роботою підприємств галузі, а отже, і з рівнем галузевого ризику, безпосередньо пов'язані стадія життєвого циклу галузі та внутрішньогалузева середовище конкуренції. При цьому рівень внутрішньогалузевої конкуренції є джерелом інформації про стійкість підприємницьких фірм в даній галузі по відношенню до фірм інших галузей і, як правило, служить оцінкою галузевого ризику. Про рівень внутрішньогалузевої конкуренції можна судити за такою інформацією:

- 1) ступінь цінової та нецінової конкуренції;
- 2) легкість чи складність входження організації в галузь;
- 3) наявність або недолік близьких і конкурентоспроможних за ціною замінників;
- 4) ринкова здатність покупців;
- 5) ринкова здатність постачальників;
- 6) політичне і соціальне оточення.

Інноваційний ризик особливо важливий у сучасному бізнесі, який знаходиться на етапі збільшення капіталів, які використовуються як для виробництва існуючих товарів і послуг, так і для створення нових, які раніше не вироблялися. Інноваційний ризик - це вірогідність втрат, що виникають при вкладенні коштів у виробництво нових товарів і послуг, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку. Інноваційний ризик виникає в наступних ситуаціях:

1) при впровадженні більш дешевого методу виробництва товару або послуги порівняно з уже існуючим. Подібні інвестиції будуть приносити підприємству тимчасовий надприбуток до тих пір, поки воно є єдиним власником даної технології. У даній ситуації фірма стикається лише з одним видом ризику - це можливість неправильної оцінки попиту на товар, що виробляється;

2) при створенні нового товару або послуги на старому обладнанні. В цьому випадку до ризику неправильної оцінки попиту на новий товар або послугу додається ризик невідповідності якості товару або послуги в зв'язку з використанням старого обладнання;

3) при виробництві нового товару або послуги за допомогою нової техніки і технології. У даній ситуації інноваційний ризик включає ризик того, що новий товар або послуга може не знайти покупця; ризик невідповідності нового обладнання і технології необхідним вимогам для виробництва нового товару або послуги; ризик неможливості продажу придбаного нового устаткування, бо не підходить для виробництва іншої продукції в разі невдачі.

За ступенем допустимості: допустимий - загроза втрати частини прибутку від комерційної діяльності торгового підприємства в цілому, тобто втрати можливі, але вони менше очікуваного прибутку; критичний - характеризується

втратою прибутку і недоотриманням передбачуваної виручки; катастрофічний - призводить до банкрутства торгового підприємства, тобто до втрати всіх коштів.

За тривалістю впливу ризику поділяють на: тимчасові - ті, які загрожують учасникам комерційної діяльності протягом певного відрізка часу (транспортний ризик); постійні - ті, які безперервно загрожують комерційної діяльності в даному географічному регіоні (райони Північного завезення).

Види ризиків за своєю природою (джерелами) виникнення: господарський ризик - ризик, безпосередньо пов'язаний з господарською діяльністю торгового підприємства; ризик, пов'язаний з особистістю комерсанта (його компетентністю, досвідом, культурою, моральними якостями); ризик, пов'язаний з недоліком інформації про зовнішнє середовище - найбільш важливий, бо недоступність інформації про партнерів, постачальників, фінансовий стан, про стан ринку, конкурентів може стати джерелом втрат для учасників комерційної діяльності.

За очікуваними результатами: чисті (прості) - означають можливість отримання лише негативного або нульового результату (природно-кліматичні, політичні та деякі господарські ризики). Чисті ризики по типу втрати бувають: особисті, майнові, пов'язані з відповідальністю (коли дії однієї торгової організації завдають шкоду іншому суб'єкту); динамічні (спекулятивні) - означають можливість отримання як позитивного, так і негативного результату (більшість господарських ризиків). Наприклад, якщо ціна закупівлі товару зростає повільніше, ніж інфляція, то це може привести навіть до збільшення реального доходу.

За ступенем обґрунтованості (найбільш важлива ознака): правомірний - ризик, що виникає на законних діях, що відповідають нормативним положенням і керівними документами. Такий ризик завжди виправданий і такі дії не пов'язані з тим, яким виявився результат, навіть якщо він негативний. Рішення про ризик в певних випадках не несе на собі ніякої провини, оскільки комерсант, який приймає рішення, допускає не вигідні наслідки від можливого рішення, але його дії правомірні. Ризик визнається правомірним при одночасній наявності наступних умов:

- 1) ризик повинен відповідати значенню тієї мети, для якої він робиться;
- 2) мета ця не може бути досягнута звичайними, що не ризикованими засобами;
- 3) ризик не повинен переходити в явне заподіяння шкоди;
- 4) об'єктом ризику повинні бути матеріальні, речові фактори, а не життя і здоров'я людини.

Порушення хоча б одного з цих умов виключає правомірність ризику.

12.2. Методичний інструментарій оцінки маркетингових ризиків

Ризик, як керована категорія, потребує постійного цілеспрямованого впливу на його рівень з боку відповідальних осіб з метою уникнення або мінімізації можливих негативних наслідків.

Використання різних методів кількісної оцінки ризику, незважаючи на значні труднощі, дозволяє підприємцям максимально уникнути ризикованих рішень та фінансових втрат.

Існують наступні методи оцінки ризиків:

- 1) Теорія ігор;
- 2) Критерії оптимальності:
 - Критерій гарантованого результату (максимальний критерій Вальдо);
 - Критерій оптимізму (критерій максимаксу);
 - Критерій песимізму;
 - Критерій мінімаксного ризику Севіджа;
 - Критерій Гурвіца.
- 3) Оптимальність по Парето;
- 4) Статистичні методи прийняття рішень в умовах ризику:
 - Середнє очікуване значення;
 - Середнє квадратичне відхилення;
 - Дисперсія;
 - Коефіцієнт варіації;
- 5) Аналітичні методи;
- 6) Метод аналізу сценаріїв: порівняльна оцінка варіантів рішень;
- 7) Імітаційне моделювання;
- 8) Оцінка доцільності витрат;
- 9) Методи розрахунку інтегральних показників ризику;
- 10) Моделі прогнозування ризику банкрутства.

Алгоритм оцінювання ризиків, що пропонується у різних джерелах, зводиться до таких етапів:

- виявлення ризику;
- аналіз ризику;
- оцінювання ризику.

Разом з тим, варто зазначити, що перед визначенням кількісних оцінок (показників) ризиків необхідно здійснити їх якісний і кількісний аналіз, процедури проведення якого докладно описані в багатьох джерелах, зокрема у працях [12; 13; 19].

Статистичний підхід для прийняття рішення в умовах ризику полягає у вивченні статистики втрат та прибутків, які були на підприємстві, з метою ви-

значення ймовірності подій, визначення величини ризику.

При визначенні абсолютної оцінки ризику може використовуватись і одне значення економічного показника, яке відображає найважливішу узагальнену характеристику у даній конкретній ситуації. Якщо в ролі такої узагальненої характеристики виступає величина небажаних наслідків (збитки, платежі тощо), то міра (ступінь) ризику невдачі (в процесі досягнення мети) може визначатися як добуток ймовірності невдачі (небажаних наслідків) на величину цих наслідків. Запропонована формула є базовою, на яку спираються пропозиції різних авторів щодо визначення видів ризику, що піддаються абсолютному визначенню. Наприклад, втрати від зниження цін на продукцію визначають як добуток імовірного зниження ціни одиниці продукції та загального планового обсягу реалізації продукції. Аналогічно можна обчислити втрати від здійснення зовнішньоторговельних операцій залежно від зміни валютних курсів тощо. Проте дана методика оцінки ризиків господарської діяльності не торкається всієї кількості факторів, які можуть вплинути на його розмір.

12.3. Оцінювання маркетингових ризиків діяльності підприємства АТ «Стома»

Об'єктом даного дослідження обрано підприємство АТ «СТОМА» - український виробник штучних зубів, стоматологічних матеріалів і лікарських засобів.

Харківський завод медичних пластмас та стоматологічних матеріалів, нині Акціонерне товариство "Стома", заснований в 1929 році – це єдиний в Україні і найбільший в країнах СНД виробник широкого асортименту стоматологічних матеріалів, лікарських препаратів і виробів з технічних пластмас. Сьогодні АТ «Стома» один з медичних заводів, що швидко й успішно розвивається. Враховуючи досвід, традиції заводу і бажання споживачів товариство прагнемо до досягнення високих стандартів ефективності та якості продукції.

Зараз на заводі йде процес реконструкції і перетворення його в найсучасніше виробництво, що відповідає європейським стандартам виробництва ліків (Належна Виробнича Практика-GMP) і стоматологічних матеріалів.

На фармацевтичному ринку України продукція АТ «Стома» представлена 20 найменуваннями 3 з яких були впроваджені у 2008 році. Всім відомі високо-ефективні лікарські препарати у формі аерозолів. Стоматологічна продукція на протязі всієї історії заводу користується безвідмовним попитом і сьогодні завод виробляє 44 види стоматологічних матеріалів. Продукція заводу експортується в Країни СНД, Прибалтики, Близького і Далекого зарубіжжя.

Загальна площа виробничих приміщень 25 тис. кв. м. Виробництво продукції здійснюється в трьох цехах: Цех № 1 - виробництво акрилових пластмас,

медичних препаратів та стоматологічних матеріалів; Цех № 2 - виробництво виробів із пластмас гарячим способом; Цех № 3 - виробництво готових лікарських форм в аерозольній упаковці і таблетках. На підприємстві функціонує 3 лабораторії: Хіміко-аналітична, Мікробіологічна і Випробувальна лабораторія стоматологічних матеріалів і виробів АТ «Стома».

Сьогодні в центральній заводській лабораторії завершуються роботи і готується документи до впровадження нових стоматологічних матеріалів Впроваджені системи якості з урахуванням міжнародних стандартів ДСТУ ISO-9001 - 2001 (ISO 9001:2000). АТ "Стома" співпрацює з багатьма українськими науково-дослідними інститутами та підприємствами. Незважаючи на велику конкуренцію в останні роки з боку іноземних виробників, продукція АТ "Стома" як і раніше користується підвищеним попитом завдяки перевірений якості та прийнятним цінам.

Підприємство левову частку доходів отримує шляхом гуртової і роздрібною торгівлі. У зв'язку з цим, його діяльність як постачальника супроводжується низкою маркетингових ризиків. Серед їх сукупності найбільш суттєвими є такі:

- ризик неуспішного налагодження системи збуту та каналів розподілу;
- ризик помилкового вибору сегменту ринку;
- ризик виникнення нових фірм-конкурентів;
- ризик невиконання поточних договорів з боку контрагентів;
- ризик затримки платежів за відвантажену продукцію;
- ризик підвищення конкуренції з боку товарів-аналогів.

З огляду на вищеперераховані ризики, завершальним етапом у системі просування продукції є оптимальний вибір контрагента як споживача.

Найпершим кроком в аналізі діяльності АТ «Стома» для виявлення неочікуваних ситуацій та визначення можливих збитків має стати вибір моделі оцінки ризикової ситуації на основі використання економіко-математичних методів.

Як зазначалось вище, одним з найважливіших завдань підприємства, що забезпечує реалізацію обраної маркетингової стратегії, є вибір контрагента, тобто постачальника або споживача продукції підприємства. Великою мірою від раціонального вирішення цього завдання залежить і рівень маркетингового ризику.

Вибір оптимального споживача на базі оцінки ризику сприятиме прогнозуванню подальшої діяльності підприємства. Обираючи контрагента, необхідно здійснити ретроспективний аналіз уже укладених угод. Практика показує, що регулювання процесу укладання угод має значний вплив на зниження ризику взаємодії зі споживачами.

З метою ефективного формування маркетингової політики АТ«Стома» проведемо оцінювання ризику зниження обсягів збуту стоматологічної продук-

ції при його співпраці з роздрібно - торгівельними закладами (стоматологічними центрами) м. Харкова.

Метою проведення оцінки є формування такої бази споживачів, взаємозв'язки з якими будуть найменш ризикованими. Підприємство володіє статистичною інформацією про стан виробничої системи за попередні роки. У зв'язку з цим можливе оцінювання ризику в абсолютному виразі на основі використання статистичного методу. В основі даного методу оцінки ризиків лежить теорія ймовірності. Ризик в абсолютному виразі може визначатися сподіваною величиною можливих збитків. В ролі міри ризику використовують середньоквадратичне відхилення [12].

Для розрахунку ступеня ризику необхідно знати закон його розподілу, тобто потрібна інформація про таке:

- при наявності яких умов ризик може бути реалізований;
- як реалізація ризику відіб'ється на дії господарських суб'єктів [15].

Сформуємо модель оцінювання ризику надійності споживача продукції АТ «Стома», що ґрунтується на використанні математичного апарату обчислення ризиків в абсолютному виразі. Алгоритм, покладений в основу цієї моделі передбачає розрахунок кількісних оцінок ризику – математичного сподівання, дисперсії, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації; інтерпретацію отриманих результатів відповідно до обраної шкали ризику. Аналіз отриманих результатів обчислення дозволить отримати оцінку ризику того, що споживач зробить замовлення стоматологічної продукції в 2019 році на суму не меншу ніж замовлення за 2018 рік.

З метою практичної реалізації запропонованої моделі складемо вибірку споживачів продукції АТ «Стома», яка складається з стоматологічних поліклінік, що співпрацюють з фірмою не менше 5 років і купують продукцію на суму не менше 150 тис. грн. та мілко оптових та роздрібних покупців.

Це такі контрагенти, як КЗОЗ Обласна стоматологічна поліклініка, вул. Тринклера, 6.; КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №7, пр. Перемоги, 53; КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №4, пров. Костюринський, 4; КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №3, пр. П. Григоренка, 9.

За статистичними даними підприємства, зібраними на основі товарних звітів складемо табл. 12.2.

З табл. 12.2 видно, що суми замовлень на 2017 р. в усіх клієнтів АТ «Стома» незначно збільшилась порівняно із попереднім роком. Перед підприємством стоїть завдання визначити відхилення суми замовлення у 2018 р. від суми замовлення у попередньому році. На даному етапі виникає необхідність оцінити ризик невдачі (укладання угоди на суму не меншу ніж у попередньому

періоді), що ґрунтується на аналізі платежів за всі періоди часу. У цьому випадку використовують математичне сподівання, що пов'язане з невизначеністю, і розраховується як середньозважена всіх можливих результатів.

Таблиця 12.2. Обсяги замовлень фармацевтичної продукції у АТ «Стома»

Споживачі	Обсяги замовлень, грн.				
	2013	2014	2015	2016	2017
КЗОЗ Обласна стоматологічна поліклініка, вул.. Тринклера, 6.	18886,78	20330	30330,93	32681,62	31283,78
КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №7, пр. Перемоги, 53	15452,82	19313,5	25997,94	28418,8	24173,83
КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №4, пров. Костюринський, 4	16311,31	17280,5	28886,6	24155,98	25595,82
КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №3, пр. П. Григоренка, 9	12877,35	16264	20220,62	25576,92	21329,85
Інші	22320,74	28462	38996,91	31260,68	39815,72
Всього	85849	101650	144433	142094	142199

Перш за все визначимо ймовірність повторення значень, що можна розраховувати за формулою:

$$p_j = \frac{N_j}{n} \quad (2)$$

де p_j – ймовірність повторення значень;

N_j – кількість значень, що повторилися;

n – загальна кількість подій.

Таблиця 12.3. Визначення середнього очікуваного значення доходу АТ «Стома» за 5 років

Споживачі	Обсяги замовлень, тис..грн.					Середньозважена сума
	2013	2014	2015	2016	2017	
КЗОЗ Обласна стоматологічна поліклініка, вул.. Тринклера, 6.	18886,78	20330	30330,93	32681,62	31283,78	26702,62
КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №7, пр. Перемоги, 53	15452,82	19313,5	25997,94	28418,8	24173,83	22671,38
КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №4, пров. Костюринський, 4	16311,31	17280,5	28886,6	24155,98	25595,82	22446,04
КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №3, пр. П. Григоренка, 9	12877,35	16264	20220,62	25576,92	21329,85	19253,75
Інші	22320,74	28462	38996,91	31260,68	39815,72	32171,21
Всього	85849	101650	144433	142094	142199	

Оскільки суми замовлень споживачами стоматологічної продукції (N_j) не

повторювалися з року в рік, а загальна кількість подій (n) становить 5, що відповідає кількості років, наведених у табл. 12.3, то ймовірність повторення значень (p_j) для кожного з контрагентів за всі роки буде однаковою – 0,2 (1/5).

Обчислимо математичне сподівання, тобто середньозважену суму всіх можливих результатів, де ймовірність кожного з них використовується як частота або питома вага відповідного значення [12, с. 61]:

$$W = \sum_{j=1}^n p_j \cdot x_j \quad (3)$$

Як показують результати розрахунків, найбільша середньозважена сума замовлення у мілко оптових та роздрібних споживачів продукції АТ«Стома» – 32043,7 тис. грн.

З метою отримання більш детальної інформації про ступінь ризику використовується так званий «дисперсний підхід». Отже, для остаточного рішення необхідно виміряти коливання (розмах або мінливість) показників, тобто визначити міру коливання можливого результату. Це є наступним кроком у запропонованому алгоритмі оцінювання ризику.

Колівання можливого результату є ступінь відхилення очікуваного значення від середньої величини. Для її визначення розраховують дисперсію чи середнє квадратичне відхилення.

(4)

Таблиця 12.4. Визначення дисперсії

Споживачі	Обсяги замовлень, тис.грн.					Середньозважена сума W	ДисперсіяV
	2013	2014	2015	2016	2017		
КЗОЗ Обласна стоматологічна поліклініка,	18886,7	20330	30330,9	32681,6	31283,7	26702,62	34319548
КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №7	15452,8	19314	25997,9	28418,8	24173,3	22671,38	21947832
КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №4,	16311,3	17281	28886,6	24155,9	25595,8	22446,04	23728708
КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №3,	12877,3	16264	20220,6	25576,9	21329,8	19253,75	18964918
Інші	22320,7	28462	38996,9	31260,6	39815,7	32171,21	43329555
Всього	85849	101650	144433	142094	142199		

Відповідно до теорії ймовірності, дисперсією (варіацією) $V(X)$ випадкової

величини X є зважена щодо ймовірності величина квадратів відхилення випадкової величини X від її математичного сподівання $M(X)$. Дисперсія характеризує міру розсіювання випадкової величини X навколо $M(X)$ і обчислюється за формулою [12] (табл. 12.4):

$$V = \sum_{j=1}^n p_j \cdot (x_j - W_i)^2$$

Треба зауважити, що чим більша величина дисперсії, тим більшою є міра ризику. Так, найвище значення варіації отримано за роздрібним споживачем продукції підприємства.

Середнє квадратичне відхилення показує наскільки кожний варіант відрізняється від середньої величини, вимірюється у тих самих одиницях вимірювання, що і результат, і тому зручний для порівняння. Середнє квадратичним відхиленням випадкової величини X є квадратний корінь з дисперсії:

$$\sigma = \sqrt{V} \quad (5)$$

Де σ – стандартне відхилення.

Економічний зміст стандартного відхилення з погляду теорії ризиків зводиться до того, що він є характеристикою конкретного ризику.

Обчислимо середньоквадратичне відхилення у табл. 12.5.

Таблиця 12.5. Розрахунок стандартного відхилення

Споживачі	Обсяги замовлень, тис..грн.					Середньо-зважена сума W	Дисперсія V	σ
	2013	2014	2015	2016	2017			
КЗОЗ Обласна стоматологічна поліклініка, вул. Тринклера, 6.	18886,7	20330	30330,9	32681,6	31283,7	26702,6	34319548	5858,3
КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №7, пр. Перемоги, 53	15452,8	19313,5	25997,9	28418,8	24173,8	22671,38	21947832	4684,85
КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №4, пров. Костюринський, 4	16311,3	17280,5	28886,6	24155,9	25595,8	22446,04	23728708	4871,21

КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №3, пр. П. Григоренка, 9	12877,3	16264	20220,6	25576,9	21329,8	19253,75	18964918	4354,87
Інші	22320,7	28462	38996,9	31260,6	39815,7	32171,21	43329555	6582,51
Всього	85849	101650	144433	142094	142199			

Одним із методів оцінки ризику у відносному виразі є обчислення коефіцієнта варіації. Даний показник використовується тоді, коли необхідно порівняти декілька варіантів угод з різним очікуваним результатом і різним ризиком. Він дозволяє оцінити розмір ризику на одиницю очікуваного результату.

$$v = \frac{\sigma}{W} \quad (6)$$

де v – коефіцієнт варіації

Розрахунок коефіцієнту варіації представлено у таблиці 12.6.

Таблиця 12.6. Розрахунок коефіцієнту варіації

Споживачі	Середньозважена сума W	Дисперсія V	стандартне відхилення σ	коефіцієнт варіації
КЗОЗ Обласна стоматологічна поліклініка, вул. Тринклера, 6.	26702,62	34319548	5858,289	0,219
КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №7, пр. Перемоги, 53	22671,38	21947832	4684,851	0,207
КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №4, пров. Костюринський, 4	22446,04	23728708	4871,212	0,217
КЗОЗ Харківська міська стоматологічна поліклініка №3, пр. П. Григоренка, 9	19253,75	18964918	4354,873	0,226
Оптова та роздрібна торгівля	32171,21	43329555	6582,519	0,205

Коефіцієнт варіації дозволяє порівнювати коливання ознак, які мають різні одиниці вимірювання. Чим вище коефіцієнт варіації, тим сильніше коливання ознаки.

Рівень суттєвості помилок характеризується значенням коефіцієнту варіації, який представляє собою відносне вимірювання величини ризику. Отже, порівнюючи коефіцієнти варіації, обираємо варіант із найменшим значенням, оскільки нижчий коефіцієнт варіації вказує на менший розмір відносно ризику. У даному випадку найменш ризикованим є варіант з мілкооптовою та роздрібною торгівлею.

Після здійснення оцінки ризику підприємству доцільно розрізняти зони ризику, що характеризуються різним рівнем очікуваних втрат. Це дозволяє доповнити отримані оцінки величини ризику, які дозволяють інтерпретувати отримані дані про рівень ризику та класифікувати поведінку підприємства, що працює в умовах невизначеності.

Серед множинності поглядів на визначення градацій ризику відсутній єдиний підхід щодо формулювання критеріїв оціночної шкали ризику. Це пояснюється існуванням сукупності різних показників, що оцінюють рівень ризику. Тому, існування різноманіття шкал ризику може носити рекомендаційний характер щодо прийнятності тієї або іншої величини ризику. Наприклад, досить часто у літературі можна зустріти таку шкалу ризику, яка рекомендується для використання підприємствами в ролі кількісної оцінки величини ризику імовірності настання ризикової події (табл.12.7) [13].

На думку авторів, перші три градації імовірності небажаного результату відповідають «нормальному», «розумному» ризику, при якому рекомендується приймати звичайні управлінські рішення.

Таблиця 12.7. Емпірична шкала величини ризику

№ п/п	Імовірність небажаного результату (величина ризику)	Найменування градацій ризику
1	0,0 - 0,1	мінімальний
2	0,1 - 0,3	малий
3	0,3 - 0,4	середній
4	0,4 - 0,6	високий
5	0,6 - 0,8	максимальний
6	0,8 - 1,0	критичний

Джерело: складено за матеріалами [13].

Узагальнюючи результати досліджень із проблеми кількісної оцінки ризику, можемо зробити висновок, що при оцінці прийнятності коефіцієнта, який визначає ризик банкрутства існує декілька точок зору, які не заперечують одна другу.

Так, низка авторів вважають, що оптимальним є коефіцієнт ризику із значенням 0,3, а коефіцієнт ризику, який веде до банкрутства – 0,7 і вище. Інші автори наводять шкалу ризику з такими градаціями:

- значення коефіцієнта ризику в діапазоні до 0,25 вказує на прийнятний рівень ризику;
- в діапазоні від 0,25 до 0,5 – на допустимий рівень;
- в межах від 0,5 до 0,75 свідчить про критичний рівень ризику;
- значення понад 0,75 вказує на катастрофічний рівень ризику [17].

Для оцінки прийнятності відхилення використовується також коефіцієнт варіації, що, на наш погляд, є найбільш оптимальним. При цьому наводяться наступні шкали його коливання: до 0,1 – слабкий ризик; від 0,1 до 0,25 – помірний ризик; понад 0,25 – високий ризик.

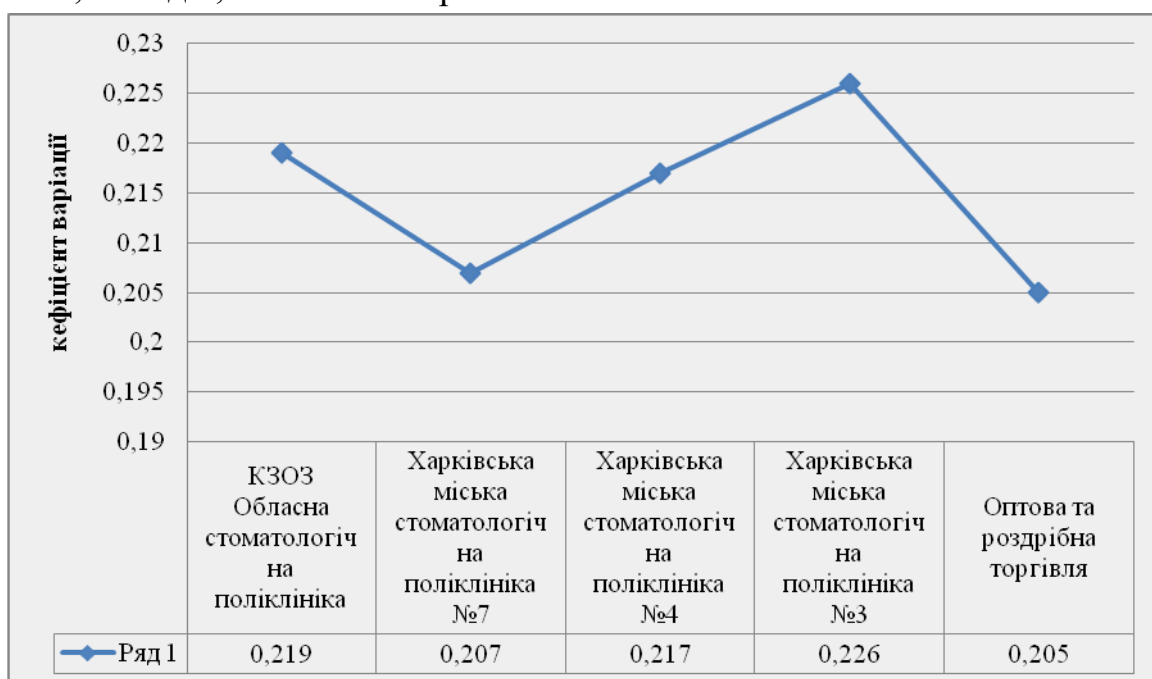


Рисунок 12.1 – Графік коефіцієнтів кореляції

Отже, використовуючи наведену вище шкалу коливання ризику відносно коефіцієнта варіації, можемо зробити такий висновок. Коефіцієнт варіації у випадку оптової та роздрібною торгівлі є меншим ніж в інших клієнтів АТ «Сто-ма» і знаходиться в діапазоні від 0,2 до 0,23, що вказує на помірний розмір ризику (рис.12.1).

Висновки

1. Розглянуті види ризиків, що виникають в процесі здійснення маркетингової діяльності компанії, можна віднести до маркетингових з достатньою мірою умовності, бо провести жорстку границю між ними досить складно.

2. Багато ризиків взаємопов'язані між собою, і зміни в одному з них викликають зміни в іншому, але всі вони в кінцевому рахунку впливають на результати діяльності компанії і вимагають обліку для успішного функціонування і розвитку бізнесу.

3. Проведена оцінка імовірності ризику збуту дозволяє АТ «Стома» на підставі попереднього досвіду оцінити власні можливості, спрогнозувати процес закупівлі, передбачити збитки та розрахувати майбутній прибуток.

4. Запропонована модель обчислення маркетингового ризику дозволяє оцінити лише один параметр, а саме – ризик збуту продукції, тоді як інші складові залишаються поза увагою.

5. Імовірнісна оцінка ризику математично досить розроблена, але спиратися тільки на математичні розрахунки у підприємницькій діяльності не завжди буває достатнім, бо точність розрахунків багато в чому залежить від якості вихідної інформації.

Література

1. Волков И. М. Проектный анализ: продвинутый курс: учеб. пособие [Текст] / И. М. Волков, М. В. Грачев – М.: Инфра-М, 2004, – 495 с.

2. Данько Т. П. Управление маркетингом: учебник. Изд-е 2-е, перераб. и доп. [Текст] / Т. П. Данько – М.: Инфра-М, 2001, – 726 с.

3. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. [Текст] / Л. І. Донець – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

4. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навч. по-сіб. [Текст] / І. Ю. Івченко – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

5. Кузнецова Н. В. Управление рисками: учеб. пособие [Текст] / Н. В. Кузнецова. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2004. – 168 с.

6. Окландер Т. О. Концепція управління маркетинговим ризиком промислового підприємства // Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля / Ред. кол.: Т. С. Максимова (гол. ред.). – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – С. 125-137.

7. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. Навч. посіб. [Текст] / Л. А. Останкова, – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.

8. Старостіна А. О, Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та прак-

тика: Навч. посіб. [Текст]– К.: Кондор, 2004. – 200 с.

9. Чурсіна О. Маркетинговий ризик [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://churzina.wordpress.com/2010/02/15>.

10. Устенко О.Л. Теория экономического риска: монография – К.: МА-УП, 1997. – 164с.

11. Казакова Н.А.Маркетинговый анализ: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 240 с.

12. Вітлінський В.В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с.

13. Гранатуров В.М., Литовченко, І.В., Харічков. С.К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : монографія; за наук. ред. В.М. Гранатурова. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. – 164 с.

14. Демченко Е.В. Управление рисками в маркетинговой деятельности на рынке услуг // Экономика и управление. – 2012. – N 1 (29). – С. 67-72.

15. Євтушенко О. М. Моделювання вибору бюджетної організації-споживача лікарських засобів з використанням оцінки ризику // Фармацевтичний журнал. – 2008. – № 6. – С. 7-13.

16. Кифоренко И. К., Толстоногов А.А. Повышение экономической эффективности предприятия за счет снижения маркетинговых рисков / И.К. Кифоренко. // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 10 (часть 11). – С. 254-257. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=10002092.

17. МакДональд М. Б. Смит, К. Ворд Должная проверка маркетинга: переориентация стратегии на стоимость компании; [перевод с англ. Кострубова Ю.Н.]. – М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. – 320 с.

18. Солнцев С.О. Овчиннікова А.В. Оцінювання маркетингових ризиків при виведенні нового товару на ринок. // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. Маркетингова освіта в Україні / відп. ред. О. О. Беляєв. – К. : КНЕУ, 2011. – С. 356- 365. – Режим доступу: http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/1251/1/Solntcev_.pdf.

Розділ 13. Зовнішні фактори та їх вплив на процес стратегічного планування у промисловості

автори – старш.викл.Чернобровкіна С.В., старш.викл. Усов М.А.

Вступ

13.1. Зовнішні фактори та їх класифікація

13.2. Аналіз впливу зовнішніх факторів на процес стратегічного планування

13.3. Методи оцінки факторів зовнішнього середовища

Висновки

Література

Вступ

Промислове підприємство, що функціонує на ринку, є одним з найважливіших суб'єктів процесу виробництва в цілому. Воно функціонує в оточенні інших суб'єктів, організацій, фірм та управлінських закладів. Таким чином, підприємство піддається впливу безлічі факторів зовнішнього середовища, які спричиняють позитивні, нейтральні та негативні зміни у його діяльності. В цілому підприємство залежить від зовнішніх факторів, а саме – ресурси, споживачі, конкуренти, постачальники, законодавство, соціальні, культурні, політичні та ін. впливають на всі процеси, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, в тому числі, й на вибір стратегії його розвитку. Всі ці фактори діють одночасно і у різних напрямках, підсилюючи або послаблюючи сукупний результат виробничої діяльності та сталість існування підприємства.

Залежно від специфіки галузі, особливостей та якості виробничо-господарської діяльності фактори зовнішнього середовища можуть як позитивно, так і негативно впливати на підприємство. Проте ступінь впливу зовнішніх факторів на різні підприємства неоднаковий, що обумовлено його внутрішнім потенціалом та зовнішнім оточенням. [2].

Зовнішні фактори досліджуються, у першу чергу, для того, щоб виявити можливості й загрози, які необхідно враховувати при постановці своїх цілей та їх досягненні, а також для забезпечення стійкості підприємства при змінах у зовнішньому середовищі.

13.1. Зовнішні фактори та їх класифікація

Зовнішні фактори – це чинники, які впливають на діяльність підприємства ззовні. Під впливом зовнішніх факторів може змінюватися ціль діяльності, виробнича база, управління підприємством, організація виробництва, праці і управління. Також можуть відбуватися зміни в основних процесах, що забезпе-

чують розширене відтворення капіталу (інноваційні, інвестиційні) і формування ринкових позицій підприємства [1].

Зовнішнє оточення за змістом та особливостями їх зв'язків з підприємством і впливом на нього розділяють на мікро- та макросередовище. Також існує розділення факторів на прямі та непрямі, умовно-контрольовані та умовно-неконтрольовні.



Рисунок 13.1 – Класифікація зовнішніх факторів впливу на процес стратегічного планування у промисловості

На рис. 13.1 наведена схема та класифікація факторів зовнішнього середовища з урахуванням їх видів – прямі та непрямі.

До факторів прямого впливу, умовно-контрольованих, відносяться фактори мікросередовища, які з'являються завдяки прямим контактам з об'єктом господарювання, підприємством, і впливають на планування та виконання управлінських рішень. До цієї групи відносять 5 груп факторів – постачальники, конкуренти, споживачі, контактні аудиторії та ринок робочої сили. В цьому випадку підприємство має можливість відповідати на вплив того чи іншого контрагента та корегувати ситуацію в своїх інтересах. Але мова йде не про суттєві зміни умов та впливу, а саме про корегування. Тому керованість процесом – умовна, а фактори називають умовно-контрольованими.

Наприклад, питання цін, строків та комплектності поставок матеріалів або інших видів ресурсів можуть бути частково скореговані на користь підприємства на основі домовленостей між партнерами.

Під факторами прямого впливу (мікросередовище) розуміють наявність безпосередніх контактів підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища, які відбуваються тимчасово або постійно, на документальний або інформаційній основі, результати яких безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства.

Непрямий вплив (макросередовище) не передбачає безпосередніх контактів підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища, але водночас може суттєво впливати на результати його діяльності [3].

Фактори непрямого впливу, умовно-неконтрольовані – це фактори макросередовища, які впливають на процеси опосередковано через зміни законодавства державного рівня, інституціональні засади, зовнішньоекономічні умови, соціально-політичне становище в державі. До них відносяться 6 груп факторів, а саме – технологічні, міжнародні, економічні, політичні, соціальні та ринкові. В цьому випадку підприємство не може прямо впливати і відповідати на виклики. Але воно може мінімізувати майбутні ризики, послаблюючи негативний вплив, або, передбачаючи можливі негативні для себе тенденції, заздалегідь пристосовуватися до них. Для цього треба знати основи та особливості законодавства у своїй галузі, зовнішньоекономічну, політичну та соціальну ситуацію, що дозволить зменшити негативні наслідки сьогодні та планувати опір цим факторам в майбутньому. В цьому зміст слова «умовно» в даному випадку.

Наприклад, впровадження використання сонячної енергії для енергозабезпечення потребує розв'язання питань з так званим зеленим тарифом, який суттєво відрізняється від діючих тарифів (він завищений), що забезпечує ефективність цієї революційної технології. Але з часом, цей тариф треба знижувати і підтягувати до рівня поточних тарифів. Цим повинні займатися державні органи управління в енергетиці, а постачальник, виробник так званої зеленої енергії – знаючи тенденції в цьому напрямі, повинен шукати стратегічні та тактичні рішення для забезпечення ефективності в нових умовах.

Головна рекомендація з цього приводу – необхідність чітко відстежувати стратегічні тенденції, загальну ситуацію щодо цих груп факторів, що, в свою чергу, потребує знання законів та можливостей їх використання, а значить – якісного юридичного супроводження процесів.

2. Аналіз впливу зовнішніх факторів на процес стратегічного планування.

Аналіз зовнішнього середовища, про значущість яких було сказано вище, допомагає одержати важливі результати у таких напрямках:

- прогнозування непередбачених обставин;
- розроблення заходів з попередження несприятливих непередбачених обставин і загроз;
- нейтралізація та перетворення потенційних загроз у вигідні можливості.

Конкретно аналіз зовнішнього середовища дозволяє одержати відповіді на такі важливі запитання:

- місце організації стосовно інших учасників бізнесу;
- бажане, на думку вищого керівництва, місце підприємство в майбутньому;
- необхідні заходи для того, щоб підприємство перемістилося із положення, у якому перебуває, у положення, де його прагне бачити керівництво.

Головним завданням аналізу зовнішнього середовища є одержання максимально можливих відомостей про стан і перспективи розвитку зовнішнього середовища, щоб контролювати вплив середовища, потреби ринку, цілі й можливості підприємства.

У таблиці 13.1 перелічені елементи аналізу всіх груп зовнішніх факторів впливу, які потрібно враховувати в процесі стратегічного планування.

Таблиця 13.1 – Елементи аналізу зовнішніх факторів впливу [4-7]

Фактори		Що підлягає аналізу
Зовнішні фактори непрямого впливу	Економічні	Темпи інфляції; рівень зайнятості; міжнародний платіжний баланс; процентні й податкові ставки; величина й динаміка внутрішнього валового продукту; продуктивність праці і т.д.
	Політичні	Державні програми уряду у галузі політики й економіки, групи лобювання у державному апараті, зміни в законодавчій і нормативно-технічній базі державних і місцевих органів влади
	Ринкові	Демографічні фактори, життєві цикли виробів і самих суб'єктів господарювання; рівень конкуренції; рівень і динаміка доходів і т.д.
	Технологічні	Можливості, які відкриває для виробництва розвиток науки й техніки
	Міжнародні	Сировинні ресурси іноземних або вітчизняних підприємств за кордоном; діяльність іноземних підприємств; створення іноземних картелів; зміни валютного курсу; прийняття політичних рішень у країнах, що є іноземними інвесторами, і т.д.
	Соціальні	Рівень освіти, соціальна забезпеченість із розрахунку співвідношення середня заробітна плата/прожитковий мінімум та рівень криміналізації суспільства
ор и	Конкуренти	Сильні й слабкі сторони наявних та потенційних конкурентів
	Споживачі	Який продукт потрібний покупцеві, на який обсяг продажів може роз-

		раховувати підприємство; якою мірою покупці прихильні до продукту підприємства; наскільки можна розширити коло потенційних покупців
	Постачальники	Вартість товару, що поставляється, і тенденції її зміни; гарантії якості товару, що поставляється; часовий графік постачання; надійність постачальників (пунктуальність, обов'язковість виконання договірних зобов'язань і т.п.); рівень спеціалізації постачальників; витрати, яких може понести постачальник при заміні клієнтів; можливість заміни ресурсів, що купуються, на інші; обсяг продажів постачальників і т.д.
	Ринок робочої сили	Наявність на ринку праці необхідних підприємству кадрів певної кваліфікації, статі, віку й т.п.; аналіз політики, що проводиться профспілками, державою, об'єднаннями наймачів і т.п. у сфері зайнятості й оплати праці; вивчення вартості робочої сили й динаміки її зміни
	Контактні аудиторії	Засоби масової інформації, споживчі товариства, екологічні громадські організації й т.п.

Важливим є не тільки встановлення номенклатури складових аналізу, а й конкретні напрями впливу на діяльність підприємства кожного з напрямів та факторів. У таблиці 13.2 показані конкретні складові виробництва, на які можуть впливати зовнішні фактори всіх вказаних груп.

Таблиця 13. 2 – Вплив зовнішніх факторів на процес стратегічного планування

Фактори		Вплив фактору на процес стратегічного планування
Зовнішні фактори непрямого впливу	Економічні	Процеси виробництва продукції та послуг постійно перебувають у визначеному зв'язку з прибутковим середовищем: рівнем зайнятості, платіжним балансом, темпами економічного росту. Курс обміну валют, напрями торговельної політики, інфляція впливають на фінансовий результат діяльності підприємства
	Політичні	Внутрішній ринок перебуває під впливом політичних подій і рішень, як в середині країни, так і зовні. Основою діяльності будь-якого підприємства є базові законодавчі акти, серед яких найважливіші такі: Закони України «Про підприємства в Україні», «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Податковий кодекс» та багато інших
	Ринкові	Формує умови, правила та принципи функціонування підприємства в ринкових умовах, їх відповідність закону «попит–пропозиція», конкуренції тощо.
	Технологічні	Динаміка попиту і пропозиції на ринку праці, ресурсів і фінансів впливає на ритми інноваційних процесів. Сили конкуренції заохочують процес розвитку технологій
	Міжнародні	Особливості у здійсненні міжнародної торгівлі, міграції робочої сили, вивозу капіталу, міжнародних фінансово-кредитних та валютних відносин
	Соціальні	Збільшення жителів, розвиток культури, освіти встановлюють характер потенційного ринку; визначення потреби в кількості та якості необхідних благ, зміна стилю життя викликає трансформацію понять зайнятості та відпочинку, здорового способу життя, комфортабельності житла, а все одночасно – це мотивація для змін в створенні благ і послуг
ор и	Конкуренти	Заохочують організацію постійно вдосконалювати свою виробничо-господарську діяльність з метою досягнення необхідного рівня конку-

		рентоспроможності.
	Споживачі	Будь-яке підприємство у ринкових умовах орієнтується у своїй діяльності на забезпечення потреб споживачів. Тобто організації займаються виробництвом таких товарів та послуг, на які з боку споживачів існують незадоволені потреби.
	Постачальники	Постачальники забезпечують підприємство необхідними вхідними елементами (ресурсами). При цьому несвоєчасні поставки, підвищення цін на ресурси, недотримання вимог постачальниками знижує ефективність діяльності підприємства
	Ринок робочої сили	Відсутність необхідних підприємству кадрів певної кваліфікації знижує її розвиток та впливає на якість кінцевого продукту
	Контактні аудиторії	Створення іміджу підприємства, формування лояльності підприємства до всіх контрагентів

В результаті оцінювання впливу зовнішніх факторів підприємство одержує відповіді або деякі рекомендації по таких питаннях:

- які найбільш вагомі зміни впливають на різні аспекти діяльності та стратегії. *Наприклад, підвищення цін на нафту й нафтопродукти може створити проблеми для підприємств, що виробляють автомобілі;*
- які фактори зовнішнього середовища можуть являти загрозу для підприємства в даний час і в майбутньому. *Наприклад, діяльність конкурентів, яку необхідно постійно контролювати, що дозволяє керівництву підприємства бути готовим до будь-яких агресивних дій конкурентів та потенційних загроз;*
- які фактори зовнішнього середовища можна використовувати для досягнення стратегічної мети, тобто позитивні за впливом фактори. Це дозволяє спрямувати зусилля підприємства в найбільш сприятливому для розвитку бізнесу напрямку.

В цілому, точний вплив того чи іншого зовнішнього чинника на показники діяльності підприємства можливо встановити з певним ступенем припущення. У зовнішньому середовищі мало факторів, вагу яких можна абсолютно точно, кількісно прорахувати [8]. Досить часто для цього використовують експертні оцінки та інші методи стратегічного аналізу.

3.3. Методи оцінки факторів зовнішнього середовища

При оцінюванні факторів зовнішнього середовища та виборі методу слід враховувати такі характеристики:

- взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактора може спричинити зміну інших);
- складність зовнішнього середовища (значна кількість факторів, великий спектр напрямів впливу);
- рухомість зовнішнього середовища (швидкість зміни оточення організації);

- динамічність зовнішнього середовища (змінність оточення організації);
- невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації);
- взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- багатогранність зовнішнього середовища.

Для вивчення стану зовнішнього середовища на підприємстві повинна бути створена спеціальна система його спостереження й вивчення.

Найпоширенішими способами спостереження є:

- аналіз матеріалів, опублікованих у книгах, журналах та інших інформаційних виданнях;
- участь у конференціях;
- аналіз досвіду роботи підприємства;
- вивчення думки співробітників підприємства;
- проведення зборів, нарад, «мозкових штурмів», різних конкурсів і т.д.

Оцінка інформації є вирішальним етапом аналізу зовнішнього середовища підприємства. Підсумки оцінки використовуються як основа для стратегічного аналізу й визначення можливих варіантів стратегії.

Основною метою оцінки інформації є з'ясування негативних і позитивних впливів середовища на майбутню діяльність підприємства.

Існує кілька поширених методів оцінювання факторів зовнішнього середовища [9-11]. Ці методи широко використовуються у світовій практиці:

- метод «5 х 5»;
- метод «перелік 4 питань»;
- SWOT – аналіз;
- PEST-аналіз.

1) Метод «5х5» розроблений А. Х. Мескомом для визначення найбільш значущих елементів зовнішнього середовища. Він містить у собі п'ять питань про п'ять факторів зовнішнього середовища:

1. Якщо ви маєте інформацію про фактори зовнішнього середовища, назовіть хоча б 5 з них.
2. Які 5 факторів зовнішнього середовища становлять для вас найбільшу небезпеку?
3. Які 5 факторів із планів конкурентів вам відомі?
4. Якщо ви вже визначили напрямок стратегії, які 5 факторів могли б стати найбільш важливими для досягнення ваших цілей?
5. Назвіть 5 зовнішніх просторів, що включають можливість змін, які могли б стати сприятливими для вас.

Для того, щоб дати достовірні відповіді на кожне з 5 запитань, необхідно зібрати вже існуючу інформацію про організаційне середовище і намагатися дати прогнози його майбутнього стану. При наявності достовірної інформації 5 напрямів по 5-ти питанням, тобто 25 позицій, дають можливість, як мінімум, встановити загальну картину, а це вже досить повна база для подальшого вивчення ситуації і розробки конкретних управлінських рішень.

Недоліком методу є те, що даний аналіз не дає повного уявлення про силу впливу фактори зовнішнього середовища, вимагає суттєвих навичок планування та прогнозування, а головне, визначає лише найбільш значущі елементи зовнішнього середовища.

Приклад

Визначити за методом «5х5» вплив зовнішнього макросередовища на перспективи розвитку промисловості в Україні.

1) Найбільш значимі фактори зовнішнього середовища: динаміка ВВП; індекс промислового виробництва; рівень економічної активності населення; динаміка змін кількості підприємств, які впроваджують та займаються інноваціями; зростання витрат на інноваційну діяльність.

2) Найбільш небезпечні фактори: зменшення частки середньомісячної зарплати у відсотках до прожиткового мінімуму для працездатної особи; зростання індексу споживчих цін, зменшення витрат на науково-технічні роботи; зростання криміногенної ситуації; криза у паливно-енергетичному секторі; екологічні катастрофи, політична нестабільність в країні, недостатньо кваліфікований персонал, зменшення середньорічної чисельності населення, сповільнення зростання промислового виробництва, низька частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі промисловості.

3) Основні фактори з планів конкурентів: зростання витрат на фінансування інноваційної діяльності, збільшення частки витрат на оплату праці у операційних витратах, підвищення середньомісячної заробітної плати, зниження індексу споживчих цін, зростання використання вторинної сировини.

4) Основні фактори, що будуть сприяти досягненню цілей розвитку: динамічний розвиток економіки; динамічний розвиток промислового виробництва; пожвавлення ділової активності суб'єктів господарювання; стабільність законодавства; помірний рівень інфляції. У випадку, коли метою є виживання, то фактори можна визначити так: сприятлива кон'юнктура ринку; впровадження науково-технічних досягнень; розвиток науки; підвищення ділової активності суб'єктів господарювання; структурні зрушення в економіці.

5) Основні зовнішні простори, які, змінюючись, могли б стати позитивними: витрати на науково-технічні роботи; обсяг випуску інноваційної продукції одним підприємством; частка підприємств, що впроваджують інновації у ВВП; інтеграція у світове товариство; відкритість економічного простору [12].

2) Метод «перелік 4 питань» передбачає аналіз як макро- , так і мікрооточення і включає основні критерії оцінки впливу кожного значущого фактора середовища на майбутнє організації:

1. Як (позитивно або негативно) даний фактор може вплинути на становище організації?
2. Яка ймовірність посилення цього чинника, чи можна буде його простежити?
3. Наскільки великим буде вплив фактора на організацію?
4. Коли вплив цього фактора на організацію може ослабнути? Найближчим часом? У середньостроковому періоді? Через тривалий час?

Відповіді на ці питання можна визначити за допомогою матриці Дж.Х. Вілсона «імовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію» (рис.13.2)

Вплив	Імовірність		
	висока	середня	низька
Високий	високе значення фактора	значення фактора	низьке значення фактора
Середній	високе значення фактора	значення фактора	низьке значення фактора
Низький	високе значення фактора	значення фактора	низьке значення фактора

Рисунок 13. 2 – Матриця «імовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію»

Якщо відповідно до матриці значення фактора виявляється високим, йому повинна бути приділена особлива увага при розробленні стратегії.

Перевага методу в тому, що він дає можливість визначити основні критерії оцінки впливу кожного значимого фактора зовнішнього середовища на майбутнє підприємства.

Недолік: вимагає інформаційного забезпечення, залучення фахівців і не дає повного уявлення про сукупний вплив факторів зовнішнього середовища.

3) SWOT-аналіз – це один із найбільш поширених і визнаних методів оцінки сукупного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, через виявлення та аналіз сильних (Strength) і слабких (Weakness) місць, а також наявних шансів (Opportunities) і ризиків (Threats).

SWOT-аналіз – це не просто перелік критичних сфер у діяльності підприємства, він повинен базуватися на об'єктивних фактах і даних маркетингових досліджень. При його здійсненні потрібно дотримуватися наступних вимог:

- SWOT-аналіз повинен бути якомога точніше сфокусований. Напри-

клад, компанія може проводити аналіз на рівні сегменту покупців, географічної території чи навіть на рівні одного продукту. Це дозволить чітко визначити рамки аналізу і використовувати тільки ту інформацію, яка має до цього безпосереднє відношення;

- сильні і слабкі сторони компанії повинні відображати стан компанії та її позиції на ринку. Сильні сторони будуть відображатися тільки тоді, коли компанія має конкурентні переваги на ринку;
- інформацію потрібно фіксувати якомога стисло і чітко. Інтерпретація того чи іншого факту може мати суб'єктивний характер.

Приклад: оцінити за допомогою SWOT- аналізу стан підприємства ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

SWOT-аналіз функціонування підприємства

	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Внутрішнє середовище</i>	<i>1. Висококваліфікований персонал.</i> <i>2. Потужна матеріально-технічна база.</i> <i>3. Гнучка політика керівництва.</i> <i>4. Хороша репутація у клієнтів.</i>	<i>1. Значне скорочення чисельності персоналу.</i> <i>2. Застаріле обладнання.</i> <i>3. Недостатньо високий прибуток.</i> <i>4. Додаткові транспортні витрати.</i>
	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<i>Зовнішнє середовище</i>	<i>1. Розширення виробничої лінії.</i> <i>2. Вихід на нові ринки.</i> <i>3. Налагодження роботи з поставальниками інших регіонів.</i>	<i>1. Поява нових конкурентів та зростаючий конкурентний тиск.</i> <i>2. Збільшення цін на матеріали.</i> <i>3. Зниження репутації.</i>

Після побудови самої матриці можна зробити відповідний аналіз та рекомендації.

- 1. ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» має чіткіше виражені сильні сторони, ніж слабкі, проте можливості менш дієві, ніж вплив загроз.*
- 2. ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» позиціонується у нижній частині матриці SWOT-аналізу.*
- 3. На даному етапі розвитку для підприємства характерна стратегія формування конкурентних переваг та посилення позицій на ринку.*
- 4. Для цього потрібно:*
 - *зміцнити свої позиції на вітчизняному ринку;*
 - *вийти на нові зарубіжні ринки;*
 - *бути кращим виробником, ніж конкуренти.*

Перевагою використання такого методу є певна універсальність, а саме те, що він може здійснюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, у розрізі окремих видів продукції. У результаті аналізу ендogenous

середовища розробляються рекомендації щодо усунення наявних слабких місць та ефективного використання існуючого потенціалу; нейтралізації можливих ризиків та використання додаткових шансів.

Недоліком є необхідність досить суттєвої інформаційної бази, що не завжди можна забезпечити.

4) Метод **PEST-аналізу** застосовується при проведенні стратегічного аналізу підприємства, для аналізу макрооточення підприємства і виділення особливо значущих чинників для його діяльності. Даний тип аналізу характеризує 4 групи факторів: економічні, політичні, соціальні та технологічні, що впливають на діяльність підприємства. Звідси і назва методу: **P** – Policy, політика; **E** – Economy, економіка; **S** – Society, суспільство (соціум); **T** – Technology, технологія.

Перевагою методу є розгляд всіх сторін впливу факторів зовнішнього середовища, недоліком – він не дає чіткого, детального уявлення про вплив факторів зовнішнього середовища. Використовується для того, щоб дати загальне уявлення про ситуацію.

Приклад

*Проаналізуємо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність машинобудівних підприємств, використовуючи метод **PEST-аналізу**:*

Політичні фактори

- 1. Зміни в законодавстві.*
- 2. Військові дії, що ведуться на території України.*
- 3. Особливості державного регулювання діяльності машинобудівних підприємств з метою стимулювання вітчизняних товаровиробників. Потрібно проводити заходи, направлені на формування державних замовлень для забезпечення реалізації товарів вітчизняного виробництва під власними торговими марками як на вітчизняному, так і міжнародних ринках збуту.*
- 4. Позиціонування бренду вітчизняних виробників машинобудівної продукції на міжнародному ринку.*

Економічні фактори:

- 1. Загальні тенденції в економіці. На даний час світ перебуває в полоні економічної кризи, відбувається деякий спад в економіці не лише України, а й світу.*
- 2. Високий рівень інфляції, немає чіткого регулювання цін на товари підприємств, зростають ціни на ресурси, що досить негативно впливає на діяльність підприємств.*
- 3. Значні витрати на енергоносії і ресурси необхідні для виробництва товарів, що заставляє підприємства задумуватися про використання альтернативних видів енергозабезпечення.*
- 4. Підвищення відсоткової ставки, що знижує можливість залучення фінансових ресурсів для модернізації устаткування.*

Суспільні фактори:

1. Зростання рівня безробіття в державі. Підприємства і установи проводять політику скорочення працівників.

2. Відбуваються зміни у структурі доходів населення, через високі ціни і низькі заробітні плати знижується попит на дорогі товари і товари розкоші.

3. Змінюється ставлення до освіти, бізнесу. Освіта починає розвиватися у бік розвитку інженерних спеціальностей.

4. Демографічні зміни, скорочується тривалість життя населення, молодь все частіше виїжджає за кордон, а кваліфікованих спеціалістів не вистачає.

5. Змінюються людські цінності.

6. Вплив модних тенденцій у харчуванні на вподобання споживачів.

Технологічні фактори:

1. Державна політика починає направлятися і розвиватися у бік інноваційної політики, підтримуючи світові тенденції впровадження інновацій.

2. Розвиваються тенденції у впровадженні енергозберігаючих технологій, проведенні автоматизованих виробничих процесів.

3. Створюються нові патенти, підприємства, які вводять інновації, сліdkують за розвитком науково-технічних процесів, мають більші шанси вижити в сучасних умовах.

В матриці PEST-аналізу визначається вплив кожного фактора на підприємства.

Проведений аналіз дозволяє виявити відповідність стратегічних цілей можливостям підприємств, визначити характер майбутньої поведінки цих підприємств на ринку (табл. 13.3).

Таблиця 13.3 – Матриця PEST - аналізу для машинобудівних підприємств України

Прояв впливу факторів на підприємство у майбутньому	+ можливості, - загрози
Р Політика	
1. Посилення конкурентної боротьби на ринку.	-
2. Зниження податкового тиску і зростання прибутковості.	+
3. Приплив інвестицій.	+
4. Низький рівень протекціонізму.	-
5. Високі податки.	-
6. Залежність результатів господарювання від діяльності керівництва підприємства	+
Е Економіка	
1. Зниження попиту на товари підприємства.	+
2. Зростання витрат на ресурси.	-
3. Зростання витрат на оплату праці.	-, +
4. Знецінення активів.	-
5. Сприяння зростанню обсягів виробництва і прибутковості.	+
6. Збільшення обсягів імпорту дешевих товарів нижчої якості.	-
С Суспільство	

1. Недостатні темпи росту попиту на продукцію.	-
2. Погіршення якісних характеристик персоналу через зменшення ініціативності і творчості.	-
3. Низькі темпи зростання соціальних вимог.	+, -
4. Ріст безробіття.	-
5. Зниження рівня життя сільського населення	-
Т Технологія	
1. Низька якість кадрів і їх віддача, несприйняття інновацій.	-
2. Дефіцит вітчизняних наукових розробок.	-
3. Невелика кількість отриманих патентів на винаходи.	-

За даними PEST-аналізу можна зробити висновок, що для досліджених підприємств налічується 15 загроз і 7 можливостей відносно впливу як позитивних, так негативних факторів зовнішнього середовища.

Як бачимо, два останніх із розглянутих методів вивчення впливу зовнішнього середовища в їх наведеному вигляді мають один загальний суттєвий недолік. Вони не дають ніякого кількісного відображення ситуації, а це, звісно, обмежує можливості менеджменту в керуванні та стратегічному плануванні.

Однак є можливість покращення ситуації через застосування формалізованого бального методу з кількісними оцінками [13]. Суть методу в тому, що з кожної групи (чотири як для SWOT, так і для PEST) обираються найбільш важомі на погляд дослідника фактори (кількість факторів не повинна бути більш, ніж 5-6). Встановлюється вага кожного з них в своїй групі (в долях від одиниці або у відсотках) і оцінюється формальними балами по прийнятій шкалі. На цій основі визначаються так звані зважені бали зі своїм знаком (+) чи (-). Після чого сумують відповідні значення по кожній групі і одержують так званий сумарний зважений бал. Це дає широкі інформативні можливості для подальшого аналізу та вироблення управлінського рішення або напряду стратегії. Цей метод має один суттєвий недолік – суб'єктивність оцінок, який можна нівелювати вимогою доброчинності при проведенні самої процедури – оцінка має бути неупередженою і максимально об'єктивною.

У зовнішньому середовищі постійно відбуваються процеси змін. Одна частина цих процесів відкриває нові можливості для підприємства, створює для нього сприятливі умови. Інша частина, навпаки, створює додаткові труднощі й обмеження. Щоб успішно виживати у довгостроковій перспективі, підприємство повинно прогнозувати ситуацію, тобто виявляти майбутні труднощі й нові можливості заздалегідь. Ця робота повинна бути постійною – тільки тоді можна певним чином стратегічно забезпечити собі стає та ефективне функціонування.

Але для того, щоб справлятися із загрозами й використовувати можливості, не досить тільки знати їх. Можна знати про загрозу, але не мати можливості

протистояти їй. Можна знати про нові можливості, що відкриваються, але не мати потенціалу для їхньої реалізації, й, отже, не зуміти їх використати. Цей потенціал характеризує сильні й слабкі сторони фірми, можливість її успішного існування. Тому при аналізі внутрішнього середовища необхідно виявити, які сильні й слабкі сторони мають окремі структурні підрозділи фірми й фірма у цілому.

Висновки

1. Будь-яке підприємство функціонує під впливом зовнішнього середовища, яке включає фактори макро- та мікрооточення. Зовнішнє середовище здійснює як прямий, так і непрямий, опосередкований вплив на підприємство.

2. Вплив прямих факторів (мікросередовище) може бути певною мірою скорегований на основі домовленостей між контрагентами. Тому ці фактори є умовно-контрольованими.

3. Непрямі фактори (макросередовище) впливають опосередковано через закони та стан суспільства. Підприємство немає можливості впливати та контролювати вплив цих факторів. Воно повинно пристосовуватися до ситуації, вивчаючи її та намагаючись мінімізувати ризики та можливі негативні наслідки. В цьому сенсі їх називають умовно-неконтрольованими.

4. В цілому зовнішнє середовище є мінливим, впливає на різні сторони діяльності підприємства, і для менеджерів важливо врахувати всі ці зміни та фактори при прийнятті управлінських рішень.

5. Існує досить велика кількість методів оцінювання зовнішнього середовища, серед яких найбільш прийнятними є:

- метод «5 x 5»;
- метод «перелік 4 питань»;
- SWOT – аналіз;
- PEST-аналіз

6. Ці методи мають свої особливості та області використання, і тому в кожному випадку аналітик повинен обирати найкращий для даної ситуації. У певних випадках для підвищення ефективності аналізу можливе поєднання результатів одразу декількох методів.

7. Для одержання кількісної оцінки може бути використаний бальний метод з оцінюванням відносного впливу факторів в рамках двох методів – SWOT - аналіз та PEST-аналіз.

8. На базі одержаних оцінок ситуації обирається стратегія та приймаються інші управлінські рішення, навіть тактичного плану.

9. В ринковій системі зовнішнє оточення дуже динамічне, мінливе, тому необхідний постійний моніторинг ситуації з використанням усіх можливих інструментів аналізу.

Література

1. Метеленко Н. Г. Систематизація факторів впливу на економічну безпеку промислового підприємства / Н. Г. Метеленко. // Ефективна економіка. - 2013. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_1_57
2. Бутенко Н.В. Маркетинг: Підручник. - К.: Атіка, 2007. - 300 с.
3. Вплив чинників зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством / Л.М. Христенко // Культура народів Причорномор'я. – 2009. – № 161. – С. 147-153.
4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы : учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 248 с.
5. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия : учеб. пособие / В. И.Ляско. – М.: Экзамен, 2005.
6. Поделинская И. А., Бянкин М. В. Стратегическое планирование: учебное пособие / И. А. Поделинская, М. В. Бянкин. – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2005. – 55 с.
7. Савіна, Г. Г. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг [Текст] / Г. Г. Савіна, Т. І.Скібіна // Ефективна економіка. – 2016. – № 12.
8. Ковтуненко Ю. В. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства [Електронний ресурс] / Ю. В. Ковтуненко, А. Г. Олексійчук, Т. М. Васалатій // [Інвестиції: практика та досвід](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_11_13). - 2016. - № 11. - С. 55-58. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_11_13
9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.– 3-е изд.– М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2006.– 672 с.
10. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Нємцов, Л.Є.Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. – 560 с.
11. Томсон А. А., Стрикленд А. Дж. III Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ.– 12-е изд.– М.: Изд. дом «Вильямс», 2003.– 928 с.
12. Нижник В. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств / В. М. Нижник, О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. - 2012. - Вип. 9(2). - С. 334-345. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9\(2\)_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9(2)_49).
13. Організація виробництва: підручник / за ред. А.І.Яковлева, С.П.Сударкіної, М.І.Ларка.- Х.:НТУ «ХП», 2016, - 435 с.

Загальні висновки

1. Інноваційна діяльність в Україні сьогодні розвивається недостатньо завдяки об'єктивним та суб'єктивним обставинам, впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, ключовим змінам в управлінні державою та промисловістю в тому числі.
2. Локомотивом економіки знань, створенням інновацій є наукова діяльність. В Україні є певні здобутки в цьому напрямі. Однак мають місце і невикористані резерви, одним з яких є створення ланцюгу «наука – виробництво – бізнес».
3. Одним з шляхів поліпшення інноваційної діяльності повинна стати національна інноваційна система, затверджена Верховною Радою України у 2019 році, яка повинна втілюватися в життя, починаючи з теперішнього часу і потребує не тільки коштів та часу, а й відтворення умов для припливу зарубіжних інвестицій та використання внутрішніх можливостей, які існують в Україні.
4. З метою збереження потенційних можливостей розвитку української промисловості нагальним є зміни спеціалізації вітчизняних підприємств як на виробництво готової кінцевої продукції, так і на розвиток внутрішньої і міжнародної кооперації.
5. В умовах існування різних форм власності роль державного регулювання полягає, з одного боку, в забезпеченні юридичного механізму їх реалізації, а з іншого – в спрямованому впливі на ринкові параметри, що забезпечують організацію функціонування економічної системи як цілого.
6. Незадовільний стан внутрішньо економічних зв'язків унеможливають управління лише через механізми ринкової економіки і потребують державного регулювання. Функції держави в регулюванні економічної діяльності зводяться до трьох основних: законодавчої; стабілізуючої; розподільчої. При цьому на сучасному етапі особливу увагу держава повинна звернути на посилення інноваційної діяльності підприємства.
7. Інноваційні процеси потребують довгого терміну для їх втілення в життя, тому є об'єктом стратегічного планування. Важливим є питання ефективності їх на різних стадіях розробки та реалізації.
8. На всіх стадіях життєвого циклу інновацій треба контролювати динаміку показників ефективності, які змінюються при змінах внутрішнього та зовнішнього середовища.
9. Для більш адекватної оцінки ефективності інноваційного проекту пропонується у якості додаткового показника експрес-оцінки крім терміну повернення капіталу використовувати коефіцієнт запасу по терміну повернення,

- який фіксує долю терміну повернення, продовж якого інвестор може накопичувати кошти.
10. Продовж періоду реалізації інноваційного проекту виникають питання корегування розмірів коштів, які використовуються. Тут діє правило – при зменшенні суми коштів показники ефективності поліпшуються лише на 30-40 %% від суми економії. Причина в тому, що до складу грошового потоку входять амортизаційні відчислення від інвестицій, які впливають на величину грошового потоку, зменшуючи його. Тому економія ресурсів не завжди є оправданою, не кажучи про негативний вплив такої економії на якість як проекту, так і процесів його реалізації.
 11. В цілому алгоритм стратегічного маркетингового планування базується на розумінні підприємством своїх ключових факторів успіху, конкурентних позицій на ринку, сутності місії, цілей, стратегій, формуванні стратегічних та оперативних планів, організації контролю їх виконання. Всі ці складові повинні бути сутнісно пов'язані між собою, що забезпечить якість та координованість стратегічних планів.
 12. Питання оцінювання ринкової конкурентоспроможності товару і визначення пріоритетних моделей на майбутнє пропонується вирішувати за допомогою спеціального показника – так званого граничного рівня ($K_{гран}$), який є середньою зваженою величиною, що враховує не тільки ступінь близькості характеристик продукту до еталонного зразку, але також обсяги продажів даного продукту на ринку.
 13. Для визначення достатнього рівня розвитку внутрішньої конкурентоспроможності, який слід обрати за критерій, доцільно скористатися принципом Парето та побудованим на його основі АВС-аналізом. Запропонований методичний підхід збалансованої комплексної оцінки конкурентоспроможності продукції дозволяє визначити на базі сучасних методів аналізу найбільш значущі проекти для обґрунтування стратегії підприємства з покращення продукту.
 14. Одним з напрямів покращення ситуації на підприємстві у стратегічному вимірі є диверсифікація виробництва, яка потребує біль-менш суттєвої перебудови виробництва, термінів і коштів. Ефективність диверсифікаційної діяльності підприємства пов'язана з досягненням соціально-економічних стратегічних і тактичних цілей суб'єктів певного ринку – учасників створення організаційної підтримки диверсифікації.
 15. Суттєвою складовою комерціалізації відносин суб'єктів інноваційного процесу є встановлення так званої трансфертної ціни на об'єкти інтелектуальної власності, ОІВ. Трансфертна ціна визначається ринковими методами за допомогою метода «міні-макс», який обмежує діапазон можливої ціни.

Для урахування різних факторів, вплив яких важко встановити кількісно, використовують експертні та інші приблизні методи ціноутворення.

16. Важливим фактором при інвестуванні інноваційних проектів є використання коштів амортизаційних фондів У якості найбільш ефективних заходів щодо удосконалення існуючої амортизаційної політики підприємства запропоновані наступні:

- по-перше, перенести пріоритети на рівень підприємства, тобто розширити права суб'єктів господарювання, а саме – самостійно вибирати амортизаційні періоди в законодавчо закріплених межах;
- по-друге, надати підприємствам можливість застосовувати різні методи нарахування амортизації або, як мінімум, розширити можливість використання діючого методу у комплексі з іншими методами;
- по-третє, жорстко регламентувати і контролювати спрямованість використання коштів з амортизаційного фонду.

17. Вдосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства в стратегічному напрямі базується на таких засадах:

- зменшення витрат на ресурсне забезпечення діяльності підприємства шляхом їх раціонального використання;
- уникнення непотрібних (економічно недоцільних) напрямків діяльності, що вимагають залучення додаткових ресурсів;
- створення конкурентних переваг на основі пошуку та вибору такої структури ресурсного забезпечення, що найбільш повно дозволить використовувати внутрішній потенціал розвитку організації.

18. В цілому можна говорити про два напрями роботи з ресурсозбереження – високого рівня, коли мова йде про впровадження результатів НТП для широкого спектра підприємств, і локального рівня, тобто для одного або групи схожих підприємств. Підходи, фінансування та управління цими процесами суттєво відрізняються, але стратегічний підхід залишається для обох ситуацій.

19. Підприємницька діяльність у сфері комерції та промисловості неминуче пов'язана з ризиком. Будь-які функціональні рішення підприємцю доводиться приймати в умовах невизначеності, коли треба з кількох можливих варіантів вибрати один, оптимальний. Отже, виникає необхідність оцінити ризик, спробувати його передбачити і знизити до мінімуму можливі негативні наслідки. Саме тому актуальність питань організації ризик-аудиту на підприємстві стає нагальною..

20. При стратегічному плануванні важливе значення має аналіз ризиків проекту, який полягає у забезпеченні робочої групи інформацією, необхідною для підготовки:

- прийняття рішень про доцільність участі у проекті;
- контрольно-аналітичне моделювання проектів;
- подальше формування портфеля проектів;

- визначення заходів захисту, що їх потребує проект на ранніх стадіях формування портфеля проектів.

21. Ступінь ефективності портфелю проектів оцінюється шляхом аналізу фактичних грошових величини (їх прогнозних значень) та не грошових показників ефекту, виражених у балах.

22. Імовірнісна оцінка ризику математично досить розроблена, але спиратися тільки на математичні розрахунки у підприємницькій діяльності не завжди буває достатнім, бо точність розрахунків багато в чому залежить від якості вихідної інформації та факторів, які неможливо точно кількісно оцінити. В таких випадках необхідний якісний, приблизний, або експертний підхід.

23. В ринковій системі зовнішнє оточення дуже динамічне, мінливе, тому необхідний постійний моніторинг ситуації з використанням усіх можливих інструментів аналізу.

24. Для одержання кількісної оцінки може бути використаний бальний метод з оцінюванням відносного впливу факторів в рамках двох методів – SWOT - аналіз та PEST-аналіз. На базі одержаних оцінок ситуації обирається стратегія та приймаються інші управлінські рішення, навіть тактичного плану.

25. В цілому, використовуючи всі проведені дослідження в даній НДР, важливо визначити необхідність обов'язкового стратегічного планування по кожному з розглянутих напрямів з аналізом зв'язків між складовими виробництва, одержані результати постійно корегувати продовж всього терміну планування та реалізації проекту, враховуючи при цьому зміни ринкових факторів, цін на ресурси та робочу силу та інших зовнішніх та внутрішніх обставин. При необхідності плани корегувати, визначаючи рівень ефективності та реалістичності самого проекту.

Наукове видання

**СТРАТЕГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ПРОМИСЛОВОГО
ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Колективна монографія

За редакцією к.е.н. професора. НТУ «ХПІ»
Сударкіної С.П.

Роботу до видання рекомендована Вченою Радою Навчально-наукового інституту «Економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу»
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»
протокол №2 від 25.02.2020 р.

Редактор

Комп'ютерна верстка А.П. Моїсєєв

План 2020, поз.

Підп. до друку 2020 р. Формат 60х84 1/16. Папір офсетний.

Riso-друк. Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. .

Наклад 50 пр. Зам. № . Ціна договірна.

Видавець і виготовлювач

ТОВ «Друкарня «Мадрид»

вул.